



Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Fakultät Verkehr-Sport-Tourismus-Medien

Karl- Scharfenberg- Str. 55-57

38229 Salzgitter

Masterarbeit

Studiengang: Führung in Dienstleistungsunternehmen, Semester: 8

**Thema: „Die Entwicklung innovativer Produkte
im strategischen Destinationsmanagement“**

Eingereicht von: Elisabeth Fischer
Matrikel-Nr.: 70376340

Erstprüfer: Prof. Dr. S. Küblböck
Zweitprüferin: Dipl.-Kffr. F. Thiele

Eingereicht am: 10.04.2017

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1. Einleitung.....	9
1.1 Ziel der Arbeit.....	10
1.2 Aufbau der Arbeit	11
2. Begriff und Perspektiven einer touristischen Destination	13
2.1 Nachfrage- und angebotsorientierte Perspektive.....	13
2.2 Perspektiven zur Erläuterung der Wertschöpfung	15
2.3 Perspektiven der Organisationsstruktur.....	16
2.4 Fokussierte Perspektiven einer touristischen Destination	16
3. Bedeutung der kooperativen Tourismusorganisation für das strategische Destinationsmanagement.....	18
3.1 Touristische Region als Netzwerk	18
3.2 Organisation von Netzwerken	19
3.3 Organisation der touristischen Region.....	22
3.4 Kooperative Tourismusorganisation als destinationsübergreifende Einheit	24
3.4.1 Begriffsdifferenzierung kooperative Tourismusorganisation	24
3.4.2 Funktionen einer kooperativen Tourismusorganisation.....	25
3.4.3 Managementebenen der kooperativen Tourismusorganisation	27
3.5 Zusammenfassung der Bedeutung der kooperativen Tourismusorganisation für das strategische Destinationsmanagement.....	31
4. Strategisches Destinationsmanagement.....	34
4.1 Strategiebegriff im Sinne des strategischen Destinationsmanagements.....	35
4.2 Strategieebenen im Sinne des strategischen Destinationsmanagements.....	37
4.3 Theorien des strategischen Managements im Sinne des strategischen Destinationsmanagements	39
4.3.1 Strömungen in der ressourcenorientierten Theorie.....	41

4.3.2	Maßnahmen der strategischen Tourismusorganisation zur Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen.....	52
4.4	Prozess des strategischen Destinationsmanagements.....	54
4.4.1	Synoptisches Planungsmodell.....	54
4.4.2	Logisch inkrementelles Planungsmodell.....	56
4.5	Ansatz eines ressourcenorientierten strategisches Destinationsmanagements	58
4.5.1	Strategische Analyse.....	58
4.5.2	Strategieformulierung und -auswahl	59
4.5.3	Strategieimplementierung	59
4.6	Zusammenfassung ressourcenorientiertes strategisches Destinationsmanagement	64
5.	Innovative Produkte im strategischen Destinationsmanagement	66
5.1	Produktverständnis	66
5.2	Innovationsverständnis.....	71
5.3	Zusammenfassung des Verständnisses innovativer Produkte.....	75
6.	Entwicklung innovativer Produkte des strategischen Destinationsmanagements	76
6.1	Innovations- und Produktmanagement.....	76
6.1.1	Strategisches Innovations- sowie Produkt- und Servicemanagement.....	79
6.1.2	Produktentwicklungs- und Innovationsprozess.....	80
6.1.3	Rahmenbedingungen zur Entwicklung innovativer Produkte	80
6.2	Zusammenfassung Entwicklung innovativer Produkte.....	81
7.	Modellhafter Ansatz zur Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement.....	83
8.	Praxisanwendung des modellhaften Ansatzes	85
8.1	Konstruktion fiktiver kooperativer Tourismusorganisationen	86
8.2	Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen in den fiktiven Tourismusorganisationen	90
8.2.1	Strategische Analyse.....	92
8.2.2	Strategieformulierung und -entwicklung	94
8.2.3	Strategieimplementierung	94
8.3	Zusammenfassung Praxisanwendung des modellhaften Ansatzes	97

9. Fazit und Ausblick.....	99
10. Literaturverzeichnis	105
Eidesstattliche Erklärung	111
Anhang.....	112

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
KMU	kleine und mittelständige Unternehmen
LCAG	Learned, Christensen, Andrews und Guth
SOS	Steuerung, Operation, Service

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typen von Wertschöpfungsnetzwerken	18
Abbildung 2: Center-Organisation in Netzwerken	21
Abbildung 3: Managementebenen der kooperativen Tourismusorganisation	29
Abbildung 4: Strategische Tourismusorganisation als Network- und Service Center	32
Abbildung 5: Strategieebenen einer touristischen Region.....	39
Abbildung 6: Hauptströmungen der ressourcenorientierten Theorie	42
Abbildung 7: Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen in einer touristischen Region	52
Abbildung 8: Prozess des strategischen Managements.....	55
Abbildung 9: Wertschöpfung von Produkten im strategischen Destinationsmanagement ...	71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fiktive lokale Tourismusorganisation.....**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Tabelle 2: Fiktive regionale Tourismusorganisation**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

1. Einleitung

Das Management von touristischen Destinationen wird in der tourismuswissenschaftlichen Literatur sehr häufig thematisiert, denn aufgrund veränderter Wettbewerbsbedingungen wird ein planmäßiges und wirksames Destinationsmanagement immer wichtiger und dringlicher (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. Einleitung). Dies gilt vor allem für traditionelle touristische Destinationen als Zusammenschlüsse „selbstständiger, unabhängiger lose zusammenhängender Dienstleister“ (vgl. Fischer, 2009, p. 176)¹, da für sie durch den zunehmenden globalen Wettbewerb und neue zentral gemanagte touristische Destinationen als Konkurrenten der Wettbewerbsdruck steigt und sie mit einer sinkenden Nachfrage (vgl. Pechlaner, 2003, p. 1) und somit dem Verlust von Marktanteilen zu kämpfen haben (vgl. Pechlaner, et al., 2006, p. 121). Als Folge erhöht sich auch der Innovationsdruck traditioneller touristischer Destinationen (vgl. Obier, et al., 2014, p. 31). Vor allem die Schweizer Autoren Thomas Bieger und Pietro Beritelli beschäftigen sich mit optimalen Destinationsstrukturen sowie einem zukunftsfähigen Destinationsmanagement und entwickelten in den letzten Jahrzehnten insgesamt drei Generationen des Destinationsmanagements. Destinationsmanagementkonzepte der ersten Generation fordern eine Minimalgröße touristischer Destinationen sowie Aufgabenverteilungen zwischen lokalen, regionalen und nationalen Tourismusorganisationen (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 257). In Destinationskonzepten der zweiten Generation wird die Notwendigkeit größerer Destinationsräume mit großen Tourismusorganisationen postuliert und eine Differenzierung in nach innen gerichtete territoriale Aufgaben und Produktaufgaben vorgenommen (ebd.). In der aktuellen Generation des Destinationsmanagements 3.0 steht nicht mehr das Management von traditionellen Destinationen, sondern von strategischen Geschäftsfeldern ohne starre geographische Grenzen im Fokus, die sich kundenorientiert aus der Analyse der Nachfrageströme ergeben (vgl. Beritelli, et al., 2013, pp. 8 - 9). Zudem hebt das Destinationskonzept der dritten Generation die Branchenorientierung auf und fokussiert das prozessorientierte Management von Dienstleistungsketten (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, pp. 63 - 64), wobei sich die Arbeitsweisen der Tourismusorganisationen durch eine Verkaufsorientierung, eine Produktintegrationen sowie die Verknüpfung zwischen Preis, Verkauf und Buchung auszeichnen (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 260). Im Fokus des Tourismuskonzeptes der dritten Generation steht mit der Priorisierung der Produktebene (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 259) das Marketingmanagement, das auch sonst in der tourismuswissenschaftlichen Literatur zum Destinationsmanagement sehr häufig thematisiert wird. Diese Fokussierung basiert auf dem Verständnis einer touristischen Destination als Produkt im Sinne eines Leistungsbündels und wird entsprechend auch als Destinationsprodukt betrachtet (vgl. Freyer, 2015, p. 322).

¹ Hier liegt eine Namensdopplung mit der Autorin dieser Arbeit vor.

Da Destinationen zudem Wettbewerbseinheiten darstellen, werden sie vor allem hinsichtlich ihrer Organisation in der tourismuswissenschaftlichen Literatur zudem immer wieder mit einem Unternehmen verglichen beziehungsweise wird dieses als Hilfestellung zur Erklärung von Abläufen und Prozessen in einer touristischen Destination und herangezogen (vgl. Fischer, 2009, p. 68 ff.) (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 62) (vgl. Pechlaner, 2003, p. 3) (vgl. Herntrei, 2014, p. 1). Laut Herle wird in der Wissenschaft und der Praxis sogar ein Destinationsmanagement gefordert, durch welches eine touristische Destination wie ein Unternehmen reagieren kann (vgl. Herle, 2008, p. 38). In Orientierung an die betriebswirtschaftliche Managementlehre stellt das zuvor erwähnte Marketingmanagement jedoch lediglich einen Teilbereich des Managements von Unternehmen und entsprechend auch von touristischen Destinationen dar und kann als operatives Destinationsmanagement betrachtet werden (vgl. Hungenberg, 2014, p. 17). Neben diesem werden in der betriebswirtschaftlichen Managementlehre zudem das strategische sowie das normative Management unterschieden (vgl. Bleicher, 1994, p. 45) und in der tourismuswissenschaftlichen Literatur auf Destinationen übertragen (vgl. Steinecke, 2013, p. 59 ff.), (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 101)). Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem strategischen Destinationsmanagement als Basis der operativen Destinationsmanagements (vgl. Steinecke, 2013, p. 59) und wesentlich zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen. Hinsichtlich diesem werden im Destinationskonzept der dritten Generation zwar strategische Geschäftsfelder als Aspekte des strategischen Destinationsmanagements herausgestellt, jedoch ist das Konzept zum einen nachfrageorientiert ausgerichtet und werden keine Aussagen darüber getroffen, wie die strategischen Geschäftsfeldstrategien konkret umgesetzt werden. Es fehlen in der tourismuswissenschaftlichen Literatur Ansätze zur Umsetzung von Strategien innerhalb einer touristischen Destination (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 203), was auch in der Praxis dazu führt, dass Strategien in einer touristischen Destination zwar erarbeitet, jedoch nicht umgesetzt werden (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 242).

1.1 Ziel der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Entwicklung innovativer Produkte als Methode des strategischen Destinationsmanagements und dementsprechend zur Umsetzung von Strategien zu charakterisieren und somit einen Beitrag zur Schließung der erläuterten Forschungslücke, der fehlenden Methoden zur Umsetzung von Strategien in einer touristischen Destination, zu leisten.

Zur Erreichung des Ziels werden folgende Fragestellungen thematisiert:

- Welche Bedeutung hat eine kooperative Tourismusorganisation für das strategische Destinationsmanagement?

- Wo kann die Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement ansetzen?
- Wie sind in diesem Zusammenhang innovative Produkte zu verstehen?
- Welche Bedingungen ergeben sich für die Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement?

Anhand dieser Fragen wird auf Basis theoretischer Forschung ein modellhafter Ansatz entwickelt, wobei die Beantwortung dieser jeweils ein Baustein des modellhaften Ansatzes darstellt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Um eine inhaltliche Einordnung und gegebenenfalls Abgrenzung zu anderen Forschungsarbeiten zu gewährleisten, wird zu Beginn im Rahmen eines Begriffsverständnisses aufgezeigt, aus welchen Perspektiven eine touristische Destination betrachtet werden kann und eine dieser Arbeit zugrunde liegende Fokussierung getroffen.

Anschließend werden in den Kapiteln drei bis sechs die vier Bausteine entwickelt, aus welchen sich der modellhafte Ansatz dieser Arbeit zusammensetzt.

Der erste Baustein in Kapitel 2 thematisiert die Organisation einer touristischen Region mit dem Ziel der Beantwortung der Forschungsfrage, welche Bedeutung die kooperative Tourismusorganisation im strategischen Destinationsmanagement hat. Dazu wird ein Organisationskonzept von Netzwerken im Allgemeinen sowie Organisationsmodelle von Destinationen dargestellt. Im Mittelpunkt der sich anschließenden Betrachtung stehen die Struktur sowie Funktionen der kooperativen Tourismusorganisation.

Durch eine Kombination der Organisationsmodelle wird auf Basis der Erkenntnisse über die Struktur und Funktionen einer kooperativen Tourismusorganisation, diese als Entwickler innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement und entsprechend als strategische Tourismusorganisation interpretiert.

Als zweiter Baustein des modellhaften Ansatzes wird in Kapitel 3 ein Ansatz eines strategischen Destinationsmanagements entwickelt, um Ansatzpunkte für die Entwicklung innovativer Produkte innerhalb dessen herauszustellen und damit die zweite Forschungsfrage zu beantworten. Die Kombination der ressourcenorientierten Theorie als spezifischer Strategieinhalt mit dem betriebswirtschaftlichen Prozess des strategischen Managements ist Kern des Ansatzes auf Basis dessen Ansatzpunkte zur Entwicklung innovativer Produkte als Methode des strategischen Managements abgeleitet werden.

Das Verständnis innovativer Produkte im Kontext des strategischen Destinationsmanagements wird in Kapitel 4 formuliert, wobei auf Basis der Ansatzpunkte konkrete Produktbeispiele genannt werden.

Kapitel 5 beschäftigt sich, aufbauend auf den zuvor erarbeiteten Bausteinen, mit der Beantwortung der Forschungsfrage nach den Bedingungen für die Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement und stellt den vierten Baustein des modellhaften Ansatzes dar.

Durch die Zusammensetzung der vier Bausteine in Kapitel 6 wird der modellhafte Ansatz zur Charakterisierung Entwicklung innovativer Produkte als Methode des strategischen Destinationsmanagements entwickelt.

Um praxisorientierte Probleme und Effekte bei der Umsetzung des modellhaften Ansatzes herauszustellen, wird Übertragung des modellhaften Ansatzes auf zwei fiktive Tourismusorganisationen in Kapitel 7 vorgenommen.

Ein abschließendes Fazit fasst die theoretischen sowie praxisorientierten Erkenntnisse dieser Arbeit zur Beantwortung der gestellten Forschungsfragen in Kapitel 8 zusammen und wird durch einen Überblick des weiteren Forschungsbedarfs abgerundet.

2. Begriff und Perspektiven einer touristischen Destination

In der tourismuswissenschaftlichen Literatur existieren verschiedene Definitionen und Verständnisse einer touristischen Destination, wodurch sie aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden kann. Um Aussagen darüber zu treffen, aus welchen Perspektiven eine touristische Destination in dieser Arbeit betrachtet wird, werden die Perspektiven in diesem Kapitel jeweils kurz erläutert. Durch diese Vorgehensweise soll eine Vergleichbarkeit mit anderen Forschungsarbeiten des Themenbereichs vereinfacht werden.

Zunächst ist hinsichtlich der Wortbedeutung festzuhalten, dass der Begriff „Destination“ ein Anglizismus des englischen Wortes „destination“ ist und „Bestimmungsort, Ziel, Reiseziel“ bedeutet. Demzufolge weist er in seiner Bedeutung neben dem touristischen auch ein erweitertes Verständnis auf, woraus sich ergibt, dass „der Tourismus nur ein Teilaspekt von Destinationen neben ihren Funktionen als Standort (für Wirtschaftsansiedlung), Lebensraum (für Einwohner), Verwaltungs- und Gestaltungseinheit (für Politik und Raum- oder Regionalplanung) usw.“ dargestellt (Freyer, 2015, p. 319). Im deutschsprachigen Tourismussegment löste der Begriff „Destination“ auch bezeichnet als „Tourismusdestination“, in den 90er Jahren die Bezeichnung Fremdenverkehrsort und -region sowie die dazu fast parallel entstandene Formulierung Tourismusort und -region ab (ebd.). Die präzisere Bezeichnung „Tourismusdestination“ ist nach Freyer in der wissenschaftlichen Literatur seltener jedoch zu finden (ebd.). In dieser Arbeit wird zur Abgrenzung zum allgemeinen Destinationsbegriff die Bezeichnung „touristische Destination“ verwendet.

2.1 Nachfrage- und angebotsorientierte Perspektive

Als **nachfrageorientierte Definitionen** werden sehr häufig die von Bieger sowie die der UNWTO zitiert (vgl. Steinecke, 2013) (vgl. Eisenstein, 2014) (vgl. Schuler, 2014) (vgl. Eisenstein & Koch, 2015, p. 9) (vgl. Untersteiner, 2015) (vgl. Haedrich & Klemm, 2013, pp. 93 - 94). Laut Bieger ist eine touristische Destination ein „Geographischer Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung / Beschäftigung und ist damit eine Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.“ (Bieger, 2008, p. 56) (Bieger & Beritelli, 2013, p. 54)). Der zweite Teil dieser Definition beschreibt bereits die angebotsorientierte Perspektive. Freyer spezifiziert das Verständnis des geographischen Raumes indem er touristische Destinationen als *„geografische, landschaftliche, sozio- kulturelle oder organisatorische Einheiten mit ihren Attraktionen, für die sich Touristen interessieren“* versteht (Freyer, 2015, p. 320). Laut Definition der UNWTO kennzeichnet eine touristische Destination darüber hinaus, dass ein Besucher mindestens eine Übernachtung dort verbringt, touristische und zusätzliche Leistungsträger innerhalb eines Tages mit anschließen-

der Rückkehr zum Ausgangspunkt in der touristische Destination erreicht werden können und sie administrative Grenzen besitzt, durch die sie als touristische Destination wahrgenommen und organisiert werden kann (vgl. UNWTO, 2002). Die Autorin dieser Arbeit teilt das Verständnis von Schuler, der Bezug nehmend auf die Definition von Bieger eine touristische Destination als Zielgebiet beschreibt, welches der Gast bestimmt, um mit touristischen Leistungen seine Bedürfnisse zu befriedigen. Je nach Bedürfnissen, Reiseerfahrung, Reisezweck, individuellen, persönlichen Aspekten (vgl. Schuler, 2014, pp. 24 - 25) sowie Reisedistanz (vgl. Freyer, 2015, p. 332) variieren die geographischen Grenzen der touristischen Destination. Durch dieses Verständnis ergibt sich eine Vielzahl an individuell vom Nachfrager wahrgenommenen touristischen Destinationen.

Aus **angebotsorientierter Perspektive** existieren keine einheitlichen Kriterien anhand derer eine touristische Destination als solche bestimmt werden kann (vgl. Freyer, 2015, p. 331). Freyer unterscheidet Arten touristischer Destinationen als Anbieter nach der Größe (Kontinente, Länder, Regionen usw.), geographischen Aspekten (Klimazonen, Landschaftsformen, Besiedlungsstruktur), touristischen Angebotsarten und -formen (ursprüngliches Angebot, abgeleitetes Angebot, immaterielle Aspekte) sowie verschiedenen Trägerschaften und Rechtsformen der Tourismusorganisationen (vgl. Freyer, 2015, p. 331). Er weist dabei darauf hin, dass diese Kriterien als Ansatzpunkte zur Abgrenzung touristischer Destinationen zu verstehen sind und ein gewisser Interpretationsspielraum existiert (ebd.). Steinecke unterscheidet privatwirtschaftliche (Ferienklubs, -parks, -zentren, -dörfer, Hotelresorts und Kreuzfahrtschiffe) von öffentlichen touristischen Destinationen (Städte, Gemeinden, Regionen, Reisegebiete, Länder Kontinente) (vgl. Steinecke, 2013, p. 17). In dieser Arbeit werden öffentliche touristische Destinationen aus der angebotsorientierten Perspektive betrachtet, wobei der Fokus auf Städten sowie Regionen im Sinne politisch-geographischer Gestaltungseinheiten als interorganisationalen Netzwerken liegt. Nach Herle entsprechen touristische Regionen zwar oft den politischen Verwaltungsgrenzen, können jedoch auch als sogenannte „neue Destinationstypen“ produktorientiert (vgl. Herle, 2008, p. 19), themenorientiert (z.B. Themenstraßen), imageorientiert (z.B. „Heidiland“) oder standortvariabel (z.B. „Fleesensee“) (vgl. Herle, 2008, p. 77) betrachtet werden. Diese „neuen Destinationstypen“ werden aufgrund ihrer Besonderheiten in dieser Arbeit nicht weiter thematisiert, jedoch ist eine Übertragung des Ansatzes im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten zu prüfen. Regionen bilden sich auf Basis wirtschaftlicher, politischer und sozialer Netzwerke (vgl. Pechlaner & Tretter, 2013, p. 106) und obgleich Regionen durch unterschiedliche Kriterien bestimmt werden können (vgl. Bachinger & Pechlaner, 2011, p. 63), kann das Netzwerk „als geeignete Struktur zur Untersuchung von Regionen“ (ebd. p. 65), betrachtet werden. Touristische Regionen werden häufig als Zusammenschluss mehrerer Städte und Gemeinden gesehen, die aufgrund touristisch relevanter Aspekte mithilfe einer Organisationseinheit touristisch weiterentwickelt wer-

den (vgl. Herle, 2008, p. 19) (vgl. Eisenstein, 2014, p. 11)). Da sowohl Städte als auch Regionen, die mithilfe einer Organisationseinheit touristisch weiterentwickelt werden, durch ein touristisches Netzwerk mit einem kollektiv erstellten Angebotsbündel gekennzeichnet sind, werden sie demzufolge mit dem Fokus auf den Netzwerkcharakter zur Entwicklung eines modellhaften Ansatzes in dieser Arbeit als touristische Regionen bezeichnet. Die Einzelleistungen verschiedenster touristischer Leistungsträger des touristischen Netzwerks einer touristischen Region stellen ein Angebotsbündel dar, welches von den Nachfragern in seiner Gesamtheit als solches wahrgenommen wird, wodurch die touristische Region selbst als touristisches Produkt oder auch „Destinations-Produkt“ bezeichnet wird (vgl. Freyer, 2015, p. 322). Aufgrund des in Kapitel 5.1 dargestellten Produktverständnisses und der Tatsache, dass Nachfrager nicht das Angebotsbündel im Ganzen, sondern eine individuelle Auswahl der Angebote konsumiert (vgl. Steinecke, 2013, p. 61), wird der Begriff „Destinationsprodukt“ in dieser Arbeit zur Bezeichnung kooperativer Leistungsbündel der touristischen Leistungsträger (z.B. Kooperations-Leistungen), einzelner Produkte und Dienstleistungen der touristischen Leistungsträger sowie auch eigener Produkte der kooperativen Tourismusorganisation (z.B. Pauschalen) verwendet.

2.2 Perspektiven zur Erläuterung der Wertschöpfung

Das Ziel der touristischen Entwicklung von Regionen ist es, im Wettbewerb mit anderen angebots- und individuell vom Nachfrager definierten, touristischen Destinationen bestehen zu können. Eine touristische Region stellt somit eine „adäquate Wettbewerbseinheit für die Destinationsentwicklung“ (Pechlaner & Tretter, 2013, p. 106) dar, die strategisch zu führen (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 54) und entsprechend zu organisieren ist. Die Wettbewerbsfähigkeit stellt dabei die Fähigkeit dar, durch den Absatz des Angebotsbündels am Markt mehr Wertschöpfung als andere touristische Regionen zu generieren (vgl. Schwarz, 2015, p. 43). Netzwerkorientiert wird eine touristische Region daher auch als Wertschöpfungsnetzwerk bezeichnet (vgl. Fischer, 2009, p. 72 ff.). In der tourismuswissenschaftlichen Literatur werden touristische Destinationen und touristische Regionen als solche unter anderem zur Untersuchung der Wertschöpfung aus der prozessorientierten, systemischen, relationalorientierten sowie kompetenzorientierten Perspektive betrachtet. Die **prozessorientierte Sichtweise** basiert vor allem auf dem Konstrukt der Dienstleistungskette (vgl. Pechlaner, 2003, p. 3). Die **relationalorientierte Perspektive** „konzentriert sich auf die Unternehmensbeziehungen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen“ (Bachinger & Pechlaner, 2011, p. 70). Aus **kompetenzorientierter Perspektive** erklären die Kompetenzen den wirtschaftlichen Erfolg der touristischen Region (vgl. Fischer, 2009, p. 136). Aus der **systemischen Perspektive** kann eine touristische Region als System betrachtet werden, „das aus einer Menge von Elementen besteht, die in Beziehung zueinander stehen“ (Fischer, 2009, p. 66). Diese Perspektive un-

terstreicht sowohl die Beziehungsmuster zwischen den Besuchern, den Mitarbeitern des Tourismussystems und den Bewohnern als auch rechtliche, technologische und kulturelle Rahmenbedingungen (vgl. Pechlaner, 2003, p. 3). Dieser Arbeit wird die kompetenzorientierte Perspektive zugrunde gelegt.

2.3 Perspektiven der Organisationsstruktur

Eine Vielzahl angebotsorientierter Definitionen einer touristischen Destination bezieht sich auf die Organisationsstruktur der Leistungsanbieter dieser. Fischer führt in ihrer Arbeit eine Übersicht entsprechender angebotsorientierter Definitionen auf (vgl. Fischer, 2009, pp. 68 - 69). Demnach wird die Organisationsstruktur der touristischen Destination als ein Unternehmen, in dem die einzelnen Serviceanbieter als Profitcenter zu sehen sind, als Konzern mit mehreren Tochterunternehmen, als virtuelle Unternehmung, als prozessorientiertes, interorganisationales Netzwerk oder auch als Cluster betrachtet (ebd.). Freyer bezeichnet touristische Destinationen aus ökonomischer Sicht als Makrobetriebe, kollektive Produzenten, touristische Netzwerke und/oder Wettbewerbseinheiten, die ihre Leistungen als touristisches Leistungsbündel gemeinschaftlich auswärtigen Besuchern anbieten (vgl. Freyer, 2015, p. 320). Nach seinem Verständnis wird die Netzwerkstruktur aufgrund der Komplexität einer touristischen Region immer häufiger als geeignete Organisationsform angesehen (vgl. Freyer, 2015, p. 322). Aus den differenzierten Bezeichnungen ergeben sich vor allem unterschiedliche Perspektiven der Organisation einer touristischen Region. Fischer folgert, dass sich je nach Organisationsstruktur unterschiedliche strukturelle Voraussetzungen und Anforderungen für das strategische Destinationsmanagement ergeben (vgl. Fischer, 2009, p. 69). In Bezug auf die Organisationsstruktur wird in dieser Arbeit vor allem die Netzwerkstruktur der touristischen Region fokussiert. In Bezug auf das strategische Destinationsmanagement orientiert sich diese Arbeit an dem betriebswirtschaftlichen strategischen Management von Unternehmen.

2.4 Fokussierte Perspektiven einer touristischen Destination

Zur Erarbeitung eines modellhaften Ansatzes zur Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement, werden in dieser Arbeit angebotsorientiert Städte und Regionen als öffentliche touristische Destinationen und vor allem als touristische Netzwerke betrachtet und aufgrund des Netzwerkcharakters im theoretischen modellhaften Ansatz undifferenziert als touristische Regionen bezeichnet. Destinationsmanagementorganisationen werden dieser Fokussierung entsprechend „kooperative Tourismusorganisationen“ benannt. Da der Begriff „touristisches Regionalmanagement“ in der tourismuswissenschaftlichen Literatur keine Anwendung findet und die Übertragung des Ansatzes dieser Arbeit auf andere touristische Destinationen im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten zu prüfen ist, wird der in

der Literatur übliche Begriff Destinationsmanagement jedoch beibehalten. Die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen wird aus der kompetenzorientierten Perspektive vorgenommen. Da eine touristische Region in der tourismuswissenschaftlichen Literatur auch mit einem Unternehmen verglichen wird, orientiert sich das strategische Destinationsmanagement in dieser Arbeit an dem betriebswirtschaftlichen strategischen Management von Unternehmen.

3. Bedeutung der kooperativen Tourismusorganisation für das strategische Destinationsmanagement

Das folgende Kapitel dient der Darstellung der Bedeutung der kooperativen Tourismusorganisation für das strategische Destinationsmanagement. Zunächst wird dazu die touristische Region auf Basis einer Netzwerktypologie charakterisiert. Im Anschluss daran wird ein Organisationskonzept für Netzwerke im Allgemeinen und Organisationsmodelle von touristischen Regionen erläutert und zu einer kombinierten Organisationsstruktur für touristische Regionen zusammen gefügt. Die Struktur sowie die Funktionen einer kooperativen Tourismusorganisation stehen im zweiten Teil letzten Abschnitt des im Fokus der Betrachtung.

3.1 Touristische Region als Netzwerk

Netzwerke sind durch Beziehungen zwischen Netzwerkknoten charakterisiert, wobei Netzwerkknoten Individuen oder auch Organisationskollektive (Gruppen, Abteilungen, Unternehmen) darstellen können (vgl. Bachinger & Pechlaner, 2011, p. 66). In der Netzwerkforschung existieren verschiedenste Netzwerktypologien, sodass die Möglichkeiten der Typologisierung von Bach et al. sogar als grenzenlos bezeichnet werden (Bach, et al., 2003, p. 5). Je nach Art der Transaktionsbeziehungen wird zum Beispiel von Kauf-, Kommunikations-, Gefühls- oder Machtbeziehungen gesprochen ((ebd.) (vgl. Bachinger & Pechlaner, 2011, p. 66)). Zur Charakterisierung einer touristischen Region als regionales, interorganisationales Wertschöpfungsnetzwerk, wird der Typologisierung von Bach et al. (vgl. Bach, et al., 2003, p. 5 ff.) gefolgt, da diese den Wertschöpfungsaspekt beinhaltet. Netzwerktypen ergeben sich nach den genannten Autoren durch die Kriterien der Steuerungsform sowie der Zeit. Ein Netzwerk mit einer monozentrischen Steuerung besitzt eine steuernde, auch als „fokal“ bezeichnete Wertschöpfungseinheit, wohingegen im Sinne einer polyzentrischen Steuerung die Steuerungsfunktion durch jede Wertschöpfungseinheit übernommen werden kann (ebd.). Als stabil kann ein Netzwerk nach dieser Typologie bezeichnet werden, wenn es auf eine längerfristige Zusammenarbeit angelegt ist; dynamische Netzwerke entstehen lediglich für den Zweck einer bestimmten Leistungserstellung (ebd.).

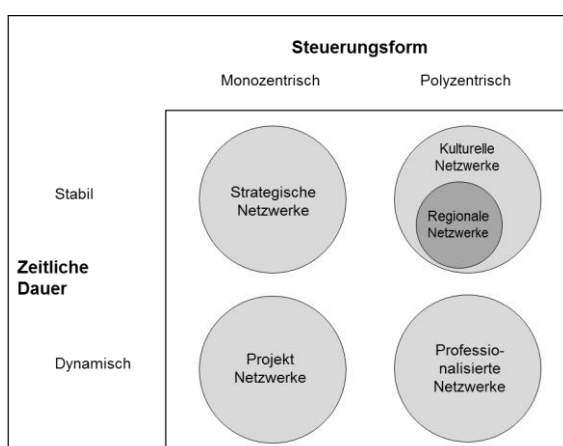


Abbildung 1: Typen von Wertschöpfungsnetzwerken

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bach, et al., 2003, p. 5) und (Petry, 2006, p. 23)

Da eine touristische Region auf eine längerfristige Zusammenarbeit der Leistungsträger ausgerichtet ist, stellt sie nach dieser Typologie ein stabiles Netzwerk dar. Dementsprechend ist zu untersuchen, ob sie als strategisches oder kulturelles Netzwerk zu bezeichnen ist.

In einem **strategischen Netzwerk** übernimmt eine fokale Einheit die strategische Netzwerkkoordination und trägt am wesentlichsten zur Strategiefestlegung und Organisationsgestaltung bei (vgl. Petry, 2006, p. 23), (vgl. Fischer, 2009, p. 175). Nach dem Verständnis der Autorin übernimmt die fokale Einheit demnach mit der Festlegung der Strategie auch die Funktion des strategischen Managements. Zur Wertschöpfung und gemeinsamen Leistungserstellung bringen die Netzwerkpartner die benötigten Ressourcen und Kompetenzen ein, wobei die Zusammenarbeit auf langfristig orientierten Kooperationsverträgen der beteiligten Wertschöpfungseinheiten basiert (vgl. Bach, et al., 2003, p. 6). Somit können hierarchische Koordinationsinstrumente für ein Netzwerk überdurchschnittlich eingesetzt werden. Aufgrund der Vereinbarungen werden netzwerkspezifische Investitionen getätigt und es findet ein intensiver Know-how-Transfer zwischen den Partnern statt (ebd.).

Im Gegensatz zu strategischen Netzwerken basiert die Interaktion und Kooperation in **kulturellen Netzwerken** auf sozialen Beziehungen sowie einer gemeinsamen Wertebasis (vgl. Bach, et al., 2003, p. 6). **Regionale Netzwerke** stellen eine Sonderform der kulturellen Netzwerktypen dar (vgl. Petry, 2006, p. 23) und haben noch kein strategisches Zentrum (Fischer, 2009, p. 176). Sie zeichnen sich durch die räumliche Nähe der Netzwerkknoten aus, durch welche eine persönliche Interaktion und dadurch ein reger Wissensaustausch von vor allem tacitem Wissen begünstigt wird, wobei die Interaktionsintensität zwischen den Netzwerkpartnern variiert und multiplexe Beziehungen existieren (vgl. Bachinger & Pechlaner, 2011, p. 67).

Touristische Regionen sind demnach grundsätzlich als kulturelle und speziell regionale Netzwerke zu bezeichnen. Aussagen darüber, ob ihnen auch ein strategisches touristisches Netzwerk zugrunde liegt, werden am Ende des Kapitels getroffen.

3.2 Organisation von Netzwerken

Zur Organisation einer touristischen Region als regionales Netzwerk und Wettbewerbseinheit existieren verschiedene Formen von Organisationsstrukturen ((vgl. Eisenstein, 2014, p. 110), (vgl. Fischer, 2009, p. 68)). Die Organisationsstruktur ist entscheidend für den strategischen Erfolg der touristischen Region, da durch sie die Steuerungsmöglichkeiten sowie der Koordinationsaufwand geprägt wird (vgl. Eisenstein & Koch, 2015, pp. 13 - 15).

Netzwerkorientiert ist eine Organisation im Sinne einer genaueren Differenzierung sowie Spezifizierung der Netzwerkstruktur (vgl. Petry, 2006, p. 205) mit „klar gegliederten entflochtenen Organisationseinheiten, die sich jeweils auf ihre Aufgaben konzentrieren, für die sie

über spezifische Ressourcen und Kompetenzen verfügen“ (Petry, 2006, p. 206) notwendig. Als zentralen Erfolgsfaktor eines Netzwerks bezeichnet Petry „das Minimum an strukturellem Overhead“ (ebd.). Das Ziel von Organisationsmodellen für Netzwerke besteht daher darin, einen optimalen Grad zwischen Hierarchie und Markt durch ein Maximum an Kompetenz der einzelnen Netzwerkakteure und ein Minimum an Organisation zu erreichen (vgl. Petry, 2006, p. 206). Durch die Erhaltung der Autonomie der Netzwerkpartner und der zentralen Abstimmung und Organisation dieser (ebd.), entsteht ein Spannungsfeld zwischen Selbst- und Fremdregelung (vgl. Bach, et al., 2012, p. 315). Ein Netzwerk kann grundsätzlich nach dem SOS-Konzept als Spezialform der Arbeitsteilung des gestaltungsorientierten Organisationsansatzes (Bach, et al., 2012, p. 79) organisiert sein (vgl. Bach, et al., 2012, p. 315). Nach diesem existiert eine Dreiteilung der Organisationseinheiten in Business Units, Service Centern und Networkcentern. Die folgende kurze Übersicht über dieses Konzept wird aus (vgl. Bach, et al., 2012, pp. 316 - 326) zusammengefasst.

Die **Business Units** stellen die einzelnen Netzwerkunternehmen mit der Erfüllung von operativen Aufgaben dar. Sie sind als Kompetenzbereitsteller dafür verantwortlich, mithilfe ihrer Kernkompetenzen die Netzwerkleistung zu erstellen.

Die **Service Center** stellen netzwerkübergreifende Organisationseinheiten dar, innerhalb derer Aufgaben zur Unterstützung der operativen Wertschöpfung gebündelt werden. Ein Service Center kann durch einen vorhandenen Netzwerkpartner dargestellt werden oder die Gründung einer neuen Organisationseinheit erfordern. Zu möglichen Unterstützungsaufgaben zählen zum Beispiel „die Bereitstellung der notwendigen materiellen, informationellen und personellen Ressourcen sowie die Entwicklung und Pflege der Netzwerkinfrastruktur (Bauten, Technologie, Organisation)“ (Bach, et al., 2012, p. 326).

Auch die **Network Center** sind als netzwerkübergreifende Organisationseinheiten charakterisiert, wobei fünf Ansätze zur strukturellen Koordination der Netzwerksteuerung unterschieden werden können:

- Dauerhafter Ausschuss mit Vertretern der Netzwerkpartner
- Nebentätigkeit jeweils einer Führungskraft der Netzwerkpartner
- Befristete Übertragung der hauptamtlichen Netzwerksteuerung auf einen Netzwerkpartner (fokales Unternehmen / „Hub Firm“)
- Dauerhafte Übertragung der hauptamtlichen Netzwerksteuerung an einen fokalen Netzwerkpartner (fokales Unternehmen / „Hub Firm“)
- Dauerhafte Institutionalisierung von unternehmensübergreifenden hauptamtlichen Netzwerksteuerungseinheiten

Zur Ausgestaltung dieser sind wiederum verschiedene Typen von Netzwerksteuerungseinheiten möglich, auf diese jedoch an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird. Hervorzuheben ist, dass eine Netzwerkeinheit oder auch ein Netzwerkknoten gleichzeitig Aufgaben der Organisationseinheiten auf verschiedenen Ebenen wahrnehmen kann (vgl. Petry, 2006, p. 214).

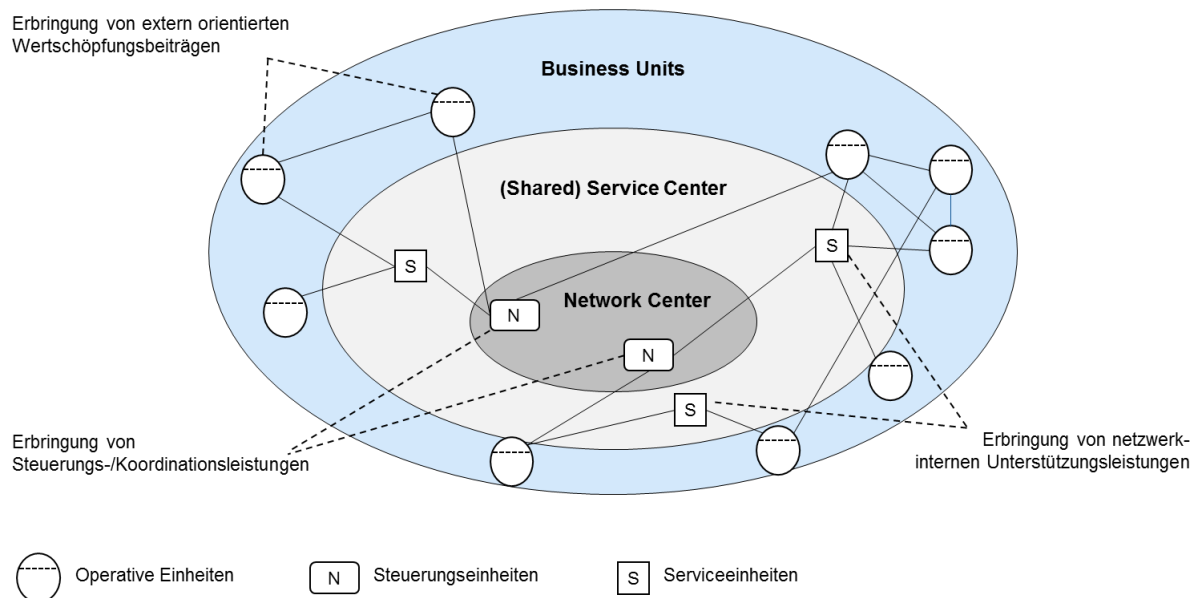


Abbildung 2: Center-Organisation in Netzwerken
Quelle: (Petry, 2006, p. 207)

Hinsichtlich der Organisation touristischer Regionen findet dieses Konzept in der tourismuswissenschaftlichen Literatur kaum Anwendung. Bleile sieht zwar bereits im Jahr 2000 den Abbau der Hierarchieebenen und die Schaffung von wenigen, regionalen Tourist Service Centern als Voraussetzung für professionelles marktorientiertes Destinationsmanagement (vgl. Bleile, 2000, p. 106), jedoch werden keine Aussagen zu touristischen Networkcentern sowie einer neuen, an der Centerstruktur ausgerichteten Aufgabenverteilung getroffen. In Ausführungen zur Tourismusstruktur der Schweiz, werden touristische Regionen von Bieger & Beritelli auch als Service Center betrachtet (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 78). Tatsächlich haben sich in der Schweiz nach zwei Reformschritten Tourismusorganisationen funktional spezialisiert, wodurch die Autoren verschiedene Arten funktionaler Tourismusorganisationen (traditionelle, zentrale, marktorientierte, produktorientierte, öffentlich-territoriale, virtuelle) unterscheiden (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 79). Hinsichtlich einer kooperativen Tourismusorganisation als Network Center werden jedoch auch in diesem Zusammenhang keine Aussagen getroffen.

3.3 Organisation der touristischen Region

In der tourismuswissenschaftlichen Literatur wird zur Charakterisierung der Organisationsstruktur hingegen häufig das organisationale Model von Flagstad und Hoppe, auch Kooperations-Modell genannt (vgl. Siller & Matzler, 2011, p. 211)), verwendet, in welchem zwischen dem Community und dem Corporate Ansatz unterschieden wird (vgl. Eisenstein, 2014, pp. 110 - 113), (vgl. Fischer, 2009, pp. 69 - 72), (vgl. Eisenstein & Koch, 2015, pp. 13 - 15), (vgl. Siller & Matzler, 2011, pp. 211 - 212)). Die beiden Ansätze sind in diesem Modell als extreme Pole zu betrachten, zwischen welchen sich Organisationsstrukturen touristischer Destinationen bewegen (vgl. Fischer, 2009, p. 369).

Der **Corporate-Ansatz** entspricht eher der Organisation eines Unternehmens (vgl. Eisenstein & Koch, 2015, p. 16), wonach touristische Destinationen (z.B. Themen- und Freizeitparks, großen Ferienressorts, Ferienparks, Kreuzfahrtschiffen und auch nordamerikanischen Skiresorts) von einer dominierenden Unternehmenseinheit mit einer vertraglich festgelegten Auswahl an Geschäftseinheiten und Serviceanbietern, die auch zum Eigentum des dominierenden Unternehmens gehören können, gewinnorientiert, zentral und hierarchisch organisiert werden (vgl. Flagstad & Hope, 2001, p. 452), (vgl. Eisenstein & Koch, 2015, p. 16)).

Im Gegensatz dazu existiert nach dem **Community Modell** keine dominierende Organisationseinheit zur zentralen Steuerung auf Basis mehrheitlicher Eigentumsverhältnisse (vgl. Eisenstein, 2014, p. 111), (vgl. Flagstad & Hope, 2001, p. 452). Das touristische Produkt wird von einer Vielzahl spezialisierter, rechtlich selbstständiger, unabhängiger, meist privater kleiner und mittlerer Unternehmen als Geschäftseinheiten mit dem Ziel der eigenen Gewinnmaximierung dezentral erstellt (vgl. Flagstad & Hope, 2001, p. 452), (vgl. Eisenstein, 2014, p. 111)). Fischer unterscheidet in Bezug auf diese Unternehmen als Akteure des touristischen Netzwerks touristische Leistungsträger (z.B. Hotellerie, die Parahotellerie, die Gastronomie sowie Anbieter von Attraktionspunkten) als Kernakteure von funktionsfähigen Partnern, die aufgrund der Standortgebundenheit einer touristischen Region zur Erstellung von Destinationsprodukten notwendig sind (vgl. Fischer, 2009, p. 66). Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den touristischen Leistungsträgern als Kernakteuren. Die meisten touristischen Leistungsträger in einer touristischen Region sind privatwirtschaftlich organisierte kleine und mittelgroße Betriebe mit betriebswirtschaftlichen Zielen ((ebd.) (vgl. Eisenstein, 2014, p. 119)). Sie können jedoch auch öffentlich, mit einem Zielpluralismus sowie der Tendenz zum Gemeinwohl, organisiert sein (vgl. Peters, 2011, p. 200). Da in einer touristischen Region, um im Wettbewerb bestehen zu können, ein Minimum an Organisation und Koordination der einzelnen Teilleistungen notwendig ist (vgl. Fischer, 2009, p. 72), werden nach dem Community Modell koordinierende sowie steuernde Funktionen auf eine destinationsübergreifen-

de Tourismusorganisation übertragen, die unter starkem Einfluss der lokalen Politik steht (vgl. Flagestad & Hope, 2001, p. 452) (vgl. Eisenstein, 2014, p. 111) (vgl. Fischer, 2009, p. 71)). Die wird im Folgenden als kooperative Tourismusorganisation bezeichnet. Laut Flagestad & Hope sind europäische Tourismusdestinationen, respektive touristische Regionen, typischerweise nach diesem Modell organisiert (vgl. Flagestad & Hope, 2001, p. 452). Aus dem Zusammenhang, dass die kooperative Tourismusorganisation als steuernde Funktionseinheit selbst unter politischem Einfluss steht, ergibt sich eine Teilung der Organisationsstruktur in drei Ebenen, die nachfolgend nach Fischer (vgl. Fischer, 2009, p. 67) erläutert wird.

Die individuellen Unternehmen und Leistungsträger befinden sich mit ihren eigenständigen touristischen Angeboten auf der Mikroebene. Das Unternehmensnetzwerk der touristischen Region wird mit der kooperativen Tourismusorganisation als destinationsübergreifende Einheit auf der Mesoebene betrachtet. Auf dieser Ebene stehen interorganisationale, netzwerkorientierte Interessen und Ziele sowie die Produktion und Vermarktung von Destinationsprodukten der individuellen Unternehmen im Fokus. Die übergeordneten Interessen der touristischen Region werden durch öffentliche Akteure, wie zum Beispiel der Politik, auf der Makroebene vertreten und haben Einfluss auf die Meso- und Mikroebene, aufgrund dessen sich die kooperative Tourismusorganisation in einem Spannungsfeld befindet und sowohl die Perspektive der Mikroebene, als auch die der Makroebene beim strategischen Destinationsmanagement zu berücksichtigen hat .

Eine Übertragung des SOS-Konzeptes als eine Möglichkeit der Organisation von Netzwerken, auf das Community-Modell, durch welches die Organisation von touristischen Regionen in Europa bisher dargestellt wird, führt vor allem zu einer differenzierteren Betrachtung der kooperativen Tourismusorganisation auf der Mesoebene. Auf dieser Ebene sind aufgrund ihrer netzwerk- und somit destinationsübergreifenden Funktionen die Network- und Service Center zu verorten. Dementsprechend kann die kooperative Tourismusorganisation als Network- und Service-Center betrachtet werden. Dies entspricht den von Bieger & Beritelli dargestellten funktionalen Tourismusorganisationen, die er ebenfalls als Service-Center bezeichnet (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, pp. 78 - 79). Die Servicefunktionen dieser sind im weiteren Sinne zu verstehen und umfassen im Gegensatz zu den im SOS-Konzept dargestellten Aufgaben, wie der Bereitstellung von verschiedenen Ressourcen oder der Pflege und Entwicklung der Netzwerkinfrastruktur, auch die Übernahme von destinationsübergreifenden Marketing- und Produktentwicklungsdienstleistungen als netzwerkinterne Unterstützungsleistungen. Die einzelnen touristischen Leistungsträger auf der Mikroebene stellen die operativen Business Units des SOS-Konzeptes dar. Durch ihre Kernkompetenzen werden die Destinationsprodukte erstellt. Die Makroebene bleibt unverändert bestehen und wird in dieser

Arbeit nicht weiter betrachtet. Im folgenden Abschnitt wird die kooperative Tourismusorganisation näher betrachtet.

3.4 Kooperative Tourismusorganisation als destinationsübergreifende Einheit

Über die Notwendigkeit einer übergeordneten, übergreifenden Organisation in touristischen Regionen zur Erzeugung der Wertschöpfung und somit der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit herrscht in der tourismuswissenschaftlichen Literatur Einigkeit (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 70). Der Begriff der Organisationseinheit von touristischen Regionen wird jedoch uneinheitlich verwendet (vgl. Eisenstein, 2014, p. 19) und auch hinsichtlich ihrer Funktionen gibt es verschiedene Verständnisse. Diese werden nachfolgend näher betrachtet.

3.4.1 Begriffsdifferenzierung kooperative Tourismusorganisation

Bieger & Beritelli haben ein Begriffssystem erarbeitet (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 73), auf Basis dessen in diesem Kapitel Begriffsdifferenzierungen vorgenommen werden. Dem Begriffsverständnis der genannten Autoren folgend, werden unter dem Begriff „Touristische Organisation“ allgemein Systeme, Strukturen und Regelungen verstanden, die zur Zusammenarbeit in einer touristischen Region notwendig sind. Die „übergreifend und kooperativ zu erbringenden Funktionen“ (Bieger & Beritelli, 2013, p. 73) sind nach Bieger & Beritelli bei der „kooperativen Tourismusorganisation“ angesiedelt (ebd.). Nach dem Verständnis der Autorin dieser Arbeit können sowohl Städte als auch touristische Regionen aufgrund des Netzwerkcharakters über eine kooperative Tourismusorganisation verfügen. Die Autoren unterscheiden von dieser eine „Geschäftsstelle der Tourismusorganisation“, welche in Städten und Gemeinden der Tourist-Information entspricht und weisen ihr als Aufgaben zum Beispiel die Entwicklung touristischer Konzepte, Marketing sowie Informationsdienstleistungen zu (ebd.).

Zur Verdeutlichung der Unterschiede der „kooperativen Tourismusorganisation“ zur „Geschäftsstelle der Tourismusorganisation“ ist es hilfreich in diesem Zusammenhang auf die Doppelfunktion des Managements der kooperativen Tourismusorganisation (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 88) einzugehen, wobei das Management alle drei Managementebenen (normativ, strategisch, operativ) umfasst. Zum einen bezieht es sich auf das eigene Unternehmen der kooperativen Tourismusorganisation und zum anderen liegt bei ihr die Verantwortung der gesamten touristischen Region (ebd.). Nach dem Verständnis der Autorin ist das eigene Unternehmen der kooperativen Tourismusorganisation als Leistungsträger des Netzwerks auf Mikroebene zu verstehen, wobei die „Geschäftsstelle der Tourismusorganisation“ eine mögliche operative Einheit darstellt. Die kooperative Tourismusorganisation kann als eigenständiges Unternehmen zudem andere Leistungsträgerfunktionen übernehmen und

beispielsweise ein Hotel besitzen (ebd.). Auf der Mesoebene des Netzwerks der touristischen Region vergleicht sie Fischer mit der Unternehmensleitung eines Konzerns und weist ihr die Funktion der Erarbeitung einer Strategie sowie die Anwendung und Durchsetzung dieser auf das Gesamtunternehmen der touristischen Region zu (vgl. Fischer, 2009, p. 69). In diesem Sinne ist die kooperative Tourismusorganisation zum einen als Leistungsträger auf der Mikroebene und zum anderen als strategische Leitung der touristischen Region auf der Mesoebene zu betrachten. Der Begriff „Geschäftsstelle der Tourismusorganisation“ als Bezeichnung aus der Perspektive der Mikroebene greift aufgrund dessen, dass sie auch andere Leistungsträgerfunktionen übernehmen kann, zu kurz. Der Frage nach einer passenderen Bezeichnung wird in dieser Arbeit jedoch nicht nachgegangen, da die Tourismusorganisation auf der Mesoebene als kooperative Tourismusorganisation fokussiert wird. Das Management der kooperativen Tourismusorganisation auf der Mesoebene stellt das „Destinationsmanagement“ dar.

3.4.2 Funktionen einer kooperativen Tourismusorganisation

Auch hinsichtlich der Funktionen einer kooperativen Tourismusorganisation fehlt eine einheitliche Auffassung (vgl. Herle, 2008, p. 39). Zudem sind Unstimmigkeiten bezüglich des Inhaltes und der Bezeichnung einzelner Funktionen festzustellen.

Pechlaner 2003 unterscheidet eine Planungs-, Strategie und Entwicklungsfunktion, eine Koordinationsfunktion zur Gestaltung des Angebotes sowie eine Marketingfunktion. Er führt zudem verschiedene Aufgaben einer kooperativen Tourismusorganisation detailliert auf (vgl. Pechlaner, 2003, p. 6). Eisenstein bezieht sich in seiner Arbeit auf das Verständnis von Pechlaner (vgl. Eisenstein, 2014, pp. 121 - 122).

Herle 2008 geht vor allem auf die Marketingfunktion ein und unterscheidet hinsichtlich dieser zwei Ebenen: die Festlegung von Strategien für die gesamte touristische Region sowie die Festlegung von Strategien für einzelne Produkt-Markt-Kombinationen im Sinne strategischer Geschäftseinheiten (vgl. Herle, 2008, p. 39).

Bieger & Beritelli 2013 unterscheiden vier Funktionen: die Leitbildfunktion, die Angebotsfunktion, die Interessenvertretungsfunktion sowie die Marketingfunktion (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 68). Sie gehen darauf ein, dass in der Schweiz je nach Ebene der Tourismusorganisation (lokal, regional, national etc.) die Funktionen unterschiedlich verteilt sind (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 77).

Steinecke 2013 orientiert sich an den Managementebenen und sieht als Kernaufgaben einer kooperativen Tourismusorganisation das strategische sowie operative Management, wobei er in den Bereich des strategischen Managements einen eher markt- und marketingorientierten Management- und Marketingprozess sowie das normative Management mit der Erstel-

lung einer Vision, eines Leitbildes sowie die Positionierung im Sinne marktorientierter Strategien verortet (vgl. Steinecke, 2013, p. 59 ff.). Zum operativen Management zählt er die Markenbildung und die Marketingfunktion (vgl. Steinecke, 2013, p. 71 ff.). Zudem gehören zu den Aufgaben einer kooperativen Tourismusorganisation seinem Verständnis nach die Kooperation und Vernetzung mit anderen Destinationen, die Interessenvertretung, die Partizipation und Integration im Sinne eines Binnenmarketing sowie der Umweltschutz (vgl. Steinecke, 2013, p. 121 ff.).

Schwarz 2015 führt in seiner Arbeit als Funktionen einer Tourismusorganisation eine Planungsfunktion im Sinne der Koordination der Teilleistungen zu einem Tourismusprodukt, eine Interessenausgleichs- und -vertretungsfunktion, eine Angebotsfunktion mit der hauptsächlichen Aufgabe der Informationsweitergabe, Bündelung und Vermittlung von Leistungen zu Angebotspaketen und Bezug nehmend auf Bieger & Beritelli (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 68) eine Leitbild- sowie Marketingfunktion auf. Er weist darauf hin, dass die vier Funktionen aufgrund von Parallelen und Abhängigkeiten nicht isoliert voneinander betrachtet werden können (ebd.). Zudem nennt er einzelne Aufgaben wie zum Beispiel den Betrieb und die Pflege von Infrastrukturobjekten, den Betrieb touristischer Informationssysteme zur Gästebetreuung und damit einhergehende intermediäre Stellung zwischen Nachfragern und Leistungsträgern (vgl. Schwarz, 2015, p. 43 ff.).

Aus dieser Übersicht geht hervor, dass in der tourismuswissenschaftlichen Literatur Einigkeit bezüglich der Marketingfunktion herrscht, die ausführlich unter anderem durch die Charakterisierung eines Marketingmanagements thematisiert wird². Zudem lassen sich aus den Ausführungen der genannten Autoren eine Angebots- und Koordinationsfunktion, eine Interessenvertretungsfunktion sowie eine strategische Funktion, welche für die genannten Planungs-, Leitbild-, Strategie- und Entwicklungsfunktionen steht, zusammenfassen. Zur Beantwortung der Frage nach der Bedeutung der kooperativen Tourismusorganisation für das strategische Destinationsmanagement wird die strategische Funktion fokussiert. Um das Verständnis innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement von den Destinationsprodukten des operativen Destinationsmanagements abzugrenzen, wird nachfolgend zudem die Angebotsfunktion im Sinne der Entwicklung von Destinationsprodukten mit aufgeführt. Wie schon Schuler anmerkt, bleibt jedoch offen, weshalb die genannten Autoren die Angebotsfunktion extra aufführen und nicht, wie in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre üblich, als Element der Marketingfunktion verstanden wird (vgl. Schuler, 2014, p. 58). Im folgenden Abschnitt werden die Funktionen in Zusammenhang mit der betriebswirtschaftlichen operativen sowie strategischen Managementebene betrachtet, wobei erläuterte Besonderheiten der Struktur der kooperativen Tourismusorganisation berücksichtigt werden.

² vgl. hierzu auch (Freyer, 2015, p. 400 ff.)

3.4.3 Managementebenen der kooperativen Tourismusorganisation

Im Hinblick auf das strategische Destinationsmanagement, welches in dieser Arbeit thematisiert wird, fällt zum einen auf, dass in der tourismuswissenschaftlichen Literatur die Aufgaben einer kooperativen Tourismusorganisation vornehmlich funktional charakterisiert sind und sehr selten die betriebswirtschaftlichen Managementebenen (normativ, strategisch, operativ) zugrunde gelegt werden. Damit eingehend werden zum anderen strategische Aspekte zwar durch die, in den verschiedenen Verständnissen unterschiedlich bezeichneten Leitbild-, Planungs-, Strategie- und Entwicklungsfunktionen ausgedrückt, jedoch lediglich „einseitig“ im Hinblick auf die Erstellung eines Leitbildes, durch eine marktorientierte Positionierung (vgl. Steinecke, 2013, p. 59 ff.) oder die Planung (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 233) erläutert.

Findet das strategische Management als strategisches Destinationsmanagement Erwähnung, dann stellen es tourismuswissenschaftliche Betrachtungen entweder sehr knapp als eine Managementaufgabe der kooperativen Tourismusorganisation dar, fokussieren die Besonderheiten einer der Theorien des strategischen Managements integriert mit anderen Managementebenen (ressourcenorientiert, marktorientiert) (vgl. Herle, 2008) (vgl. Fischer, 2009) oder übertragen spezifische Teilaspekte des strategischen Managements auf touristischen Regionen (z.B. funktionelle Strategien, Teilschritt Strategiefindung, Kooperationen, strategische Geschäftsfelder) (vgl. Schuler, 2014), (vgl. Herle, 2008), (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, pp. 55 - 56)). Ein integratives Modell ist auch das „Dynamic Destination Management Modell“, welches prozessorientiert die verschiedenen Managementebenen integriert (vgl. Sainaghi, 2006, p. 1054). Entsprechend fehlen konkrete Ansätze des strategischen Destinationsmanagements von kooperativen Tourismusorganisationen in Orientierung an das strategische Management in Unternehmen.

Die Übertragung eines betriebswirtschaftlichen Unternehmensmodells auf eine touristische Region als touristisches Netzwerk findet ihre Begründung darin, dass Abläufe und Prozesse einer touristischen Region vereinfachend systemtheoretisch auf Basis eines Unternehmensmodells erklärt werden (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 62). Zudem wird angenommen, dass sie als Planungseinheit überwiegend nach den Grundsätzen gewinnorientierter Unternehmen geführt wird und demnach Prinzipien der Unternehmensplanung Anwendung finden könnten (vgl. Herle, 2008, p. 38).

Aufgrund dessen, dass eine europäische, touristische Region jedoch oftmals nach dem Community-Modell organisiert ist, sind im Gegensatz zum Management eines Unternehmens fehlende Weisungsbefugnisse, schwer messbare Erfolgsindikatoren, offenere Systemstrukturen, kollektive Entscheidungsprozesse hinsichtlich der Nutzung strategischer Ressourcen, offenere Prozesse und ein größerer Einfluss der verschiedenen Umfelder (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 63) zu berücksichtigen. Das strategische Destinationsmanagement ist stark

stakeholderorientiert (vgl. Fischer, 2009, p. 70) und aufgrund der rechtlichen Selbstständigkeit vieler Leistungsträger beschränkt (vgl. Eisenstein, 2014, p. 111). Die eigene Gewinnmaximierung sowie die individuellen, unterschiedlichen Einzelstrategien der kleinen und mittleren Unternehmen haben zur Folge, dass „die Koordination des gesamten Leistungsbündels der Destination erschwert wird“ (vgl. Eisenstein, 2014, p. 111). Hinzu kommt, dass die Beziehungen zwischen den privatrechtlichen und öffentlichen Unternehmen sowie die Angebotsstrukturen in diesem Modell über einen sehr langen Zeitraum historisch gewachsen sind (ebd.).

Bei der Zuordnung der Funktionen der operativen sowie die strategischen Managementebene, werden Unstimmigkeiten hinsichtlich der Zuordnung der Marketingfunktion sichtbar. Auf der strategischen Ebene des integrierten Management-Modells nach Bieger & Beritelli sind die Unternehmensstrategie die Geschäftsfeldstrategien sowie verschiedene Konzepte (leistungswirtschaftliches Konzept mit der Marketing-Strategie, finanzwirtschaftliches und soziales Konzept) angesiedelt; operativ steht die Verwirklichung der Konzepte im Fokus (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 103). Dementsprechend betrachten sie die Marketingfunktion als Element des strategischen und operativen Destinationsmanagements. Innerhalb des betriebswirtschaftlichen strategischen Managements von Unternehmen zählt Hungenberg auch die Marketingstrategien, die dem Einsatz des operativen Marketing-Mix innerhalb der Marketingfunktion vorausgehen, als Funktionalstrategien zum operativen Management, das sie aus den Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien resultieren und die grundsätzliche Unternehmensausrichtung nicht beeinflussen (vgl. Hungenberg, 2014, p. 17). Nach diesem Verständnis orientiert sich die Betrachtung der Marketingfunktion als Aspekt des operativen Destinationsmanagements. Da zu dieser dem Marketing-Mix entsprechend auch die Produktpolitik zählt (vgl. Freyer, 2015, p. 431), wird entsprechend auch die Angebotsfunktion im Sinne der Entwicklung von Destinationsprodukten als Element des operativen Destinationsmanagements betrachtet. Abbildung 3 veranschaulicht die Zuordnung der Funktionen zu den Managementebenen unter Berücksichtigung der Doppelfunktion.

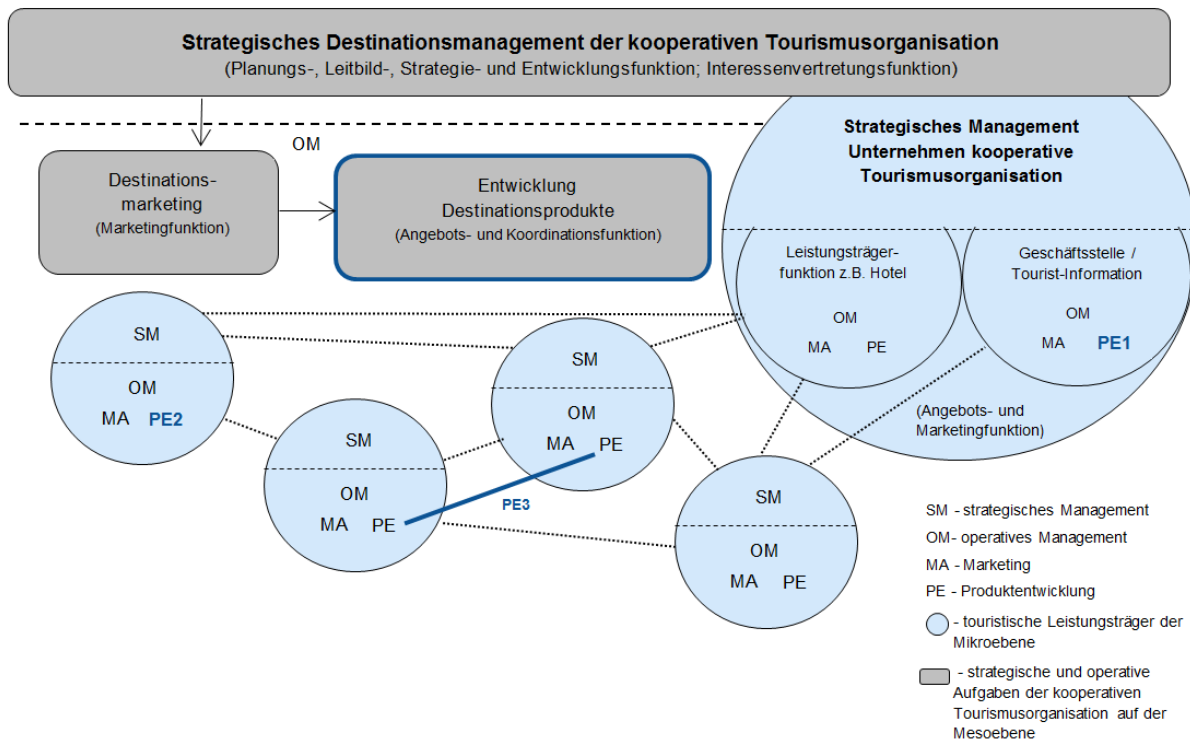


Abbildung 3: Managementebenen der kooperativen Tourismusorganisation
Quelle: Eigene Darstellung

Dargestellt ist das Netzwerk aus touristischen Leistungsträgern einer touristischen Region, zu welchem im Sinne der Doppelfunktion (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 88) auch die kooperative Tourismusorganisation als Unternehmen gehört. Sie verfügt als Unternehmen auf der Mikroebene über ein eigenes strategisches Management sowie verschiedene operative Bereiche. Bei der kooperativen Tourismusorganisation einer Stadt, kann in Orientierung an das Begriffssystem von Bieger & Beritelli (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 73) die Tourist-Information als ein operativer Bereich gesehen werden. Diese übernimmt die Informationsfunktion, als ein Aspekt der Destinationsangebots- und Destinationsmarketingfunktion (ebd.). In einer kooperativen Tourismusorganisation einer touristischen Region als Zusammenschluss mehrerer Städte, würde nach dem Verständnis von Bieger & Beritelli die Geschäftsstelle einen operativen Bereich des Unternehmens der kooperativen Tourismusorganisation darstellen (ebd.). Wie bereits erläutert, ist jedoch dieser Begriff nach dem Verständnis der Autorin für diese Bezeichnung nicht geeignet. Vielmehr sieht sie eine Leistungsträgerfunktion als operativen Bereich des Unternehmens der kooperativen Tourismusorganisation in touristischen Regionen als Zusammenschluss mehrerer Städte. Auch die kooperative Tourismusorganisation kann über entsprechende Leistungsträgerfunktionen auf der Mikroebene verfügen.

Der beschriebenen Doppelfunktion entsprechend übernimmt die kooperative Tourismusorganisation zudem durch die Planungs-, Leitbild-, Strategie- und Entwicklungsfunktion eine

Art strategische Leitungsfunktion der touristischen Region auf der Mesoebene. Diese entspricht der Ebene des strategischen Destinationsmanagements. Die Marketing- sowie die Angebots- und Koordinationsfunktion werden entsprechend des erläuterten Verständnisses als Elemente des operativen Destinationsmanagements betrachtet. Wie aus der Abbildung hervorgeht, beeinflusst die strategische Funktion alle anderen Funktionen auf der Meso- und Mikroebene.

In Abgrenzung zur Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement, wird kurz auf die verschiedenen Bereiche der Produktentwicklung als Element des operativen Destinationsmanagements der kooperativen Tourismusorganisation eingegangen. Wie aus der Abbildung hervorgeht, spielt diese an drei verschiedenen Stellen eine Rolle. Zum einen entwickelt die kooperative Tourismusorganisation als Leistungsträger des Netzwerkes selbst Produkte (z.B. Stadtführungen, Pauschalen, Souvenirs etc.) (PE1). Zum anderen ist die Angebotsfunktion der kooperativen Tourismusorganisation auch auf der Mesoebene des Netzwerks zu betrachten, wodurch sie aufgrund der netzwerkübergreifenden Perspektive sowohl die Entwicklung der Produkte der einzelnen Leistungsträger als Teilprodukte des Leistungsbündels (z.B. Schwimmbad, Museum etc.) (PE2), sowie die Entwicklung von Produkten zwischen den touristischen Leistungsträgern und weiteren Netzwerkpartnern (z.B. Veranstaltungsreihe regionaler Künstler im Museum) (PE3) unterstützt. Aufgrund dessen, dass der Nachfrager sowohl touristische Einzelleistungen individuell kombiniert und als Gesamtprodukt wahrnimmt, als auch kombinierte Produkte im Sinne von Pauschalangeboten konsumiert, werden sowohl die Einzelleistungen der touristischen Leistungsträger als auch Produkte, die durch Kooperationen mehrerer Leistungsträger entstanden sind, wie bereits erwähnt, in dieser Arbeit als Destinationsprodukte bezeichnet. Die Abbildung verdeutlicht die Relevanz der Planungs-, Leitbild-, Strategie- und Entwicklungsfunktion und somit die eines strategischen Managements als Basis für die Erfüllung der anderen Funktionen der kooperativen Tourismusorganisation.

Bieger & Beritelli schlagen zur Schaffung von leistungsfähigen Organisationsstrukturen in einer touristischen Region die organisatorische Trennung der Angebots- Marketing- Interessenvertretungs- sowie Strategie- und Leitbildfunktion vor, da innerhalb jeder dieser unterschiedliche Ziele verfolgt werden (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, pp. 130 - 131). Aus einer Vielzahl unterschiedlicher Organisationsstrukturen zeigen sie drei mögliche Funktionsaufteilungen auf und gehen jeweils auf Vor- und Nachteile ein, jedoch treffen sie keine Aussagen über die Auswirkungen im Hinblick auf die strategische Funktion (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 131).

3.5 Zusammenfassung der Bedeutung der kooperativen Tourismusorganisation für das strategische Destinationsmanagement

In diesem Kapitel wurde der Beantwortung der Frage nachgegangen, welche Bedeutung die kooperative Tourismusorganisation für das strategische Destinationsmanagement hat. Sie ist nach dem Corporate-Modell die destinationsübergreifende koordinierende und steuernde Einheit. Obgleich die Übertragung von Unternehmensmodellen auf touristische Regionen in der Literatur als sinnvoll erachtet wird, werden die Aufgaben einer kooperativen Tourismusorganisation jedoch eher funktional als im Sinne betriebswirtschaftlicher Managementebenen, zu welchen auch das strategische Management gehört, beschrieben. Auch wenn verschiedene Ansätze darüber existieren, welche Funktionen die kooperative Tourismusorganisation übernimmt und sich diese zudem hinsichtlich der verwendeten Begrifflichkeiten unterscheiden, sind sich die Autoren darüber einig, dass sie eine strategische Funktion besitzt. Wie in Abbildung 3 dargestellt, beeinflusst diese alle operativen Funktionen der kooperativen Tourismusorganisation auf der Mesoebene des Netzwerks sowie die der einzelnen Leistungsträger auf der Mikroebene, zu welchem das Unternehmen der kooperativen Tourismusorganisation ebenfalls gehört. Dementsprechend hat die kooperative Tourismusorganisation als Träger der strategischen Funktion eine große Bedeutung für die touristische Region.

Durch die Unterschiede einer touristischen Region zu einem Unternehmen existieren bei der Übertragung des strategischen Managements im betriebswirtschaftlichen Sinne verschiedene Probleme hinsichtlich eines strategischen Destinationsmanagements, wie zum Beispiel fehlende Weisungsbefugnisse, schwer messbare Erfolgsindikatoren, kollektive Entscheidungsprozesse, die rechtliche Selbstständigkeit der touristischen Leistungsträger und der Fokus auf die eigene Gewinnmaximierung dieser sowie historische gewachsene Netzwerkbeziehungen.

Aufgrund der daher meist fehlenden Übertragung der betriebswirtschaftlichen Managementebenen auf das Management einer touristischen Region, wird die strategische Funktion nicht vollumfassend, sondern lediglich einzelne Aspekte des strategischen Destinationsmanagements beschrieben.

Darüber hinaus dominiert die Darstellung der Marketingfunktion die tourismuswissenschaftliche Literatur, obgleich diese nach dem Verständnis der Autorin eher als Teil des operativen Managements zu betrachten ist. Aufgrund der Doppelfunktion der kooperativen Tourismusorganisation ist zu vermuten, dass vor allem in der Praxis die Tourismusorganisation vornehmlich als Leistungsträger der Mikroebene gesehen wird und Aufgaben des strategischen und auch operativen Destinationsmanagements auf der Mesoebene wenig Beachtung finden. Diese Hypothese ist im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten zu überprüfen.

Die kooperative Tourismusorganisation hat durch ihre strategische Funktion daher zwar eine besondere Bedeutung für das strategische Destinationsmanagement, jedoch ist aufgrund der erläuterten Problematiken ist fraglich, ob sie wirklich strategisches Destinationsmanagement im Sinne eines betriebswirtschaftlichen strategischen Managements einsetzt. Aufgrund dessen sind wohl die meisten touristischen Regionen nicht als strategische, sondern regionale Netzwerke zu bezeichnen.

Zur Entwicklung eines modellhaften Ansatzes zur Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement, wird in Bezug auf die von Bieger & Beritelli vorgeschlagene organisationale Teilung der Funktionen der kooperativen Tourismusorganisation und der erläuterten Verknüpfung der Organisationsmodelle, ein Service-Center des SOS-Konzeptes als strategischer Service-Center interpretiert. Folglich wird die kooperative Tourismusorganisation als Network- und Service Center betrachtet und kann in diesem Sinne innovative Produkte im strategischen Destinationsmanagement als netzwerkspezifische Serviceleistungen entwickeln. Eine kooperative Tourismusorganisation als strategischer Network- und Service-Center ergänzt die von Bieger & Beritelli dargestellte Verzahnung von funktional spezialisierten Tourismusorganisationen (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 79) um die strategische Komponente. Die auf das strategische Destinationsmanagement spezialisierte kooperative Tourismusorganisation wird nachfolgend als strategische Tourismusorganisation bezeichnet.

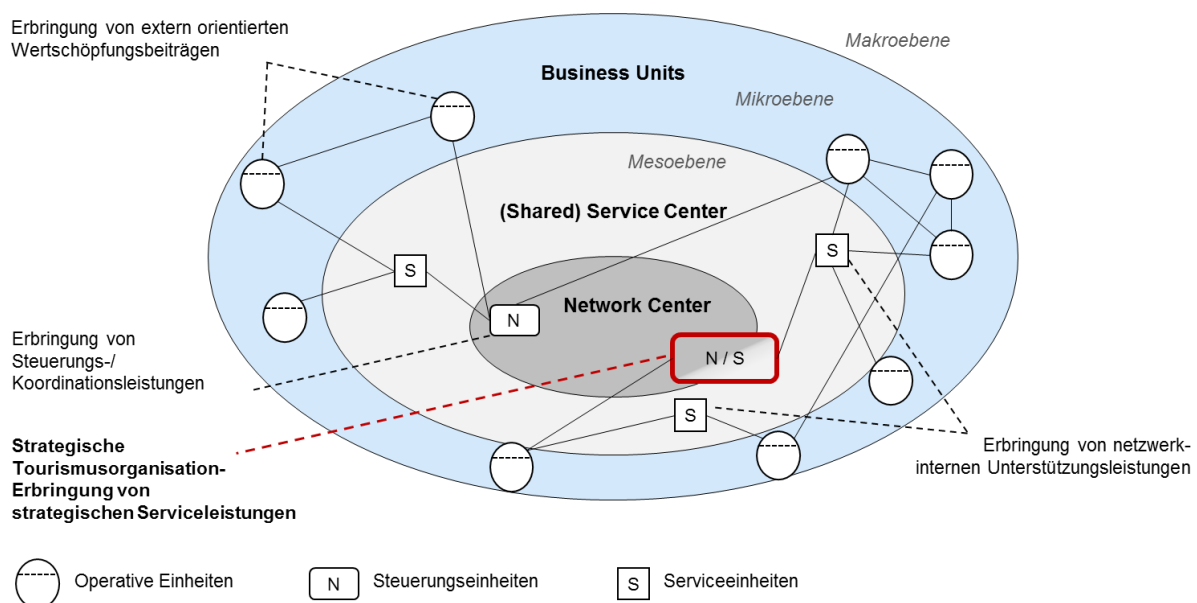


Abbildung 4: Strategische Tourismusorganisation als Network- und Service Center
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Petry, 2006, p. 207)

Nachdem somit der erste Baustein des modellhaften Ansatzes entwickelt wurde, stellt sich nun die Frage „wo“ die Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement überhaupt ansetzen kann. Aufgrund der fehlenden Ansätze eines strategischen

Destinationsmanagements wird zur Beantwortung der Frage im nächsten Kapitel ein Ansatz des strategischen Destinationsmanagements, in Bezug auf die Anwendung der Methode der Entwicklung innovativer Produkte, entwickelt.

4. Strategisches Destinationsmanagement

Die Implementation eines strategischen Managements für touristische Regionen ist aufgrund der erläuterten Besonderheiten wie zum Beispiel der verzweigten Angebotsstruktur, der verschiedenen Einzelstrategien der Akteure, der verschiedenen Interessengruppen sowie der fehlenden Weisungsbefugnis der strategischen Tourismusorganisation extrem komplex (vgl. Sainaghi, 2006, p. 1054). Zudem lassen sich, wie zu Beginn der Arbeit erwähnt, touristische Regionen aus verschiedenen Perspektiven betrachten wodurch sich je nach Perspektive (z.B. als System, virtuelles Unternehmen, Netzwerk) unterschiedliche Ansätze und Interpretationen des strategischen Destinationsmanagements ergeben können. Aus der netzwerkorientierten Perspektive, aus der eine touristische Region in dieser Arbeit betrachtet wird, existieren in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene ganzheitliche Netzwerkmanagementkonzepte, die auch Aspekte zum strategischen Netzwerkmanagement beinhalten (vgl. Petry, 2006, p. 38ff). Eine komplette Übertragung dieser Konzepte auf touristische Regionen ist zwar Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, jedoch werden einzelne Erkenntnisse aus dem strategischen Management von Netzwerken übernommen.

Zunächst ist festzuhalten, dass das strategische Management aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre hervorgeht und sich folglich in seinem Ursprung auf Unternehmen bezieht. Es ist als Weiterentwicklung der strategischen Planung zu bezeichnen, wobei diese als Teildisziplin des strategischen Managements bestehen bleibt und durch die Implementierung dieser ergänzt wird (vgl. Dicke, 2007, p. 25) (vgl. Ammann, 2003, p. 32). Das strategische Management ist ein weit verzweigtes, sehr komplexes Themengebiet und wird wissenschaftlich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet, wobei sich das Verständnis jeweils inhaltlich und methodisch unterscheidet (vgl. Hungenberg, 2014, p. 3). Hungenberg geht jedoch davon aus, dass die verschiedenen Perspektiven auf einem Grundverständnis beruhen, welches durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist (vgl. Hungenberg, 2014, pp. 4 - 5):

- bestimmt die grundsätzliche Unternehmensentwicklung
- sichert den langfristigen Erfolg eines Unternehmens
- bestimmt die externe und interne Ausrichtung des Unternehmens
- bedarf einer übergreifenden Perspektive

In Anlehnung an das Managementverständnis von Reese bedeutet strategisches Management, die auf einer spezifischen, mittelfristig ausgerichteten Maßnahmenkombination (Strategie) basierende Planung, Organisation, Information und Kontrolle eines Unternehmens (vgl. Reese, 2015, p. 11) mit dem Ziel den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Entsprechend umfasst es verschiedene Subsysteme, wie die strategische Planung, die Kontrolle, das Informationsmanagement, die Organisation, die Unternehmenskultur und die strategischen Leistungspotentiale“ (vgl. Bea & Haas, 2015, p. 19). Das strategische Management ist

zudem die Basis des operativen Managements (vgl. Steinecke, 2013, p. 59), wobei zwar eine definitionsgemäße, jedoch keine natürliche Abgrenzung existiert (vgl. Hungenberg, 2014, p. 45). In dieser Arbeit wird zur Untersuchung von Ansatzpunkten der Entwicklung innovativer Produkte der Prozess des strategischen Managements fokussiert.

Zur Entwicklung eines Ansatzes des strategischen Destinationsmanagements für die Beantwortung der Forschungsfrage nach Ansatzpunkten für die Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement, wird in diesem Kapitel zunächst auf den Strategiebegriff sowie die Ebenen des strategischen Managements eingegangen, um diese für den Kontext dieser Arbeit zu interpretieren. Im Wissenschaftsbereich des strategischen Managements kann darüber hinaus eine inhaltliche von einer Strategieentstehungsperspektive unterschieden werden (vgl. Kranz, 2007), aus welcher sich die Strategieinhaltsforschung sowie die Strategieprozessforschung (vgl. Hungenberg, 2014, p. 56) entwickelt haben. Im darauf folgenden Abschnitt werden dementsprechend Theorien des strategischen Managements im Sinne des Strategieinhalts mit dem Fokus auf die ressourcenorientierte Theorie und in Bezug auf touristische Regionen betrachtet. Der Prozess des strategischen Destinationsmanagements in touristischen Regionen ist im Sinne der Strategieentstehungsperspektive Thema des sich anschließenden Abschnitts. Abschließend werden die Erkenntnisse über den Strategieinhalt und den Strategieprozess verknüpft, woraus sich konkrete Maßnahmen der strategischen Tourismusorganisation im strategischen Destinationsmanagement ergeben.

4.1 Strategiebegriff im Sinne des strategischen Destinationsmanagements

Bei der Beschäftigung mit dem Themengebiet des strategischen Managements / strategischen Destinationsmanagements stellt sich zunächst die Frage, was unter einer Strategie zu verstehen ist.

Einigkeit herrscht in der wissenschaftlichen Literatur, wie kurz in Bezug auf das strategische Management erwähnt, darüber, dass eine Strategie im Sinne des betriebswirtschaftlichen strategischen Managements / strategischen Destinationsmanagements auf eine mittelfristige Zeitspanne, über das Tages- und Saisongeschäft hinaus, ausgerichtet (vgl. Steinecke, 2013, p. 60). Mit dem Ziel, durch die Erzeugung und den Erhalt von Erfolgspotentialen den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens / der touristischen Region (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 303) den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern, wird unternehmens- bzw. destinationsübergreifend die grundsätzliche Ausrichtung bestimmt (vgl. Hungenberg, 2014, pp. 4 - 5). Die Strategie wird dabei in Orientierung an den normativen Rahmen entwickelt. Dieser wird zwar innerhalb dieser Arbeit nicht weiter betrachtet, jedoch ist im Rahmen weiterer Forschungen zu prüfen, inwieweit die Entwicklung innovativer Produkte zur Entwick-

lung und Durchsetzung eines normativen Rahmens innerhalb einer touristischen Region eingesetzt werden kann.

Der Strategiebegriff wird in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedlich definiert (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 15) und nach Hungenberg sogar inflationär in verschiedensten wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Bereichen verwendet (vgl. Hungenberg, 2014, p. 5). Etymologisch-historisch geht der Strategiebegriff auf das griechische Wort „Strategos“ zurück, womit die Kunst der Heeresführung bezeichnet wurde (vgl. Hungenberg, 2014, p. 5) (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 15). In den Wirtschaftswissenschaften fand der Strategiebegriff durch die ökonomische Spieltheorie Einzug, in welcher die Strategie einem Plan entspricht, der alle denkbaren Situationen enthält (vgl. Hungenberg, 2014, p. 5) (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 15).

Welge unterscheidet ein klassisches Strategieverständnis von weiteren Strategietypen. Nach dem klassischen Strategieverständnis von Welge ist eine Strategie ein geplantes, aus miteinander verbundenen Einzelentscheidungen bestehendes, Maßnahmenbündel, das als Ergebnis formaler, rationaler Planungen der Erreichung langfristiger Ziele dient (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, pp. 16-17). Strategische Maßnahmen im Sinne der Maßnahmenkombination sind in erster Linie Entscheidungen, die jedoch strategische Handlungen anderer Form innerhalb des strategischen Managements im Sinne einer vorgeschalteten Analyse sowie einer Strategieimplementierung voraussetzen bzw. bedingen.

Neben diesem klassischen Strategieverständnis geht er auf fünf Strategietypen ein, die auf der Ansicht von Mintzberg basieren, dass eine Strategie nicht immer durch formale, rationale Planungen entsteht (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 19ff.). Nach ihm kann eine Strategie als ein Plan, eine Liste im Sinne von spontanen, taktischen Maßnahmen, ein in emergenten Strategien erkennbares Muster, eine Positionierung oder auch lediglich als eine Denkhaltung verstanden werden (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 20). Eine emergente Strategie ist das Ergebnis eines strategischen Managements als unbewusster Prozess (vgl. Hungenberg, 2014, p. 12). In der tourismuswissenschaftlichen Literatur wird häufig von dem klassischen Strategieverständnis ausgegangen, jedoch sind im Rahmen des strategischen Destinationsmanagements auch die vorhandenen Strategien der einzelnen Leistungsträger als operative Business Units zu berücksichtigen. Da die touristischen Leistungsträger oftmals durch KMU-Strukturen geprägt sind, kann nicht davon ausgegangen werden, dass sie ihre Strategien ausschließlich nach dem klassischen Strategieverständnis durch formale und rationale Planung entwickeln. Wahrscheinlicher ist das Vorhandensein der genannten Strategietypen.

Diese Überlegung trifft auch für kooperative Tourismusorganisationen mit KMU-Strukturen zu. Wie im dritten Kapitel dieser Arbeit erläutert, haben diese durch die Doppelfunktion sowohl ein strategisches Management des eigenen Unternehmens als auch das strategische Destinationsmanagement durchzuführen, welches nach der Ansicht der Autorin dieser Arbeit

einen gewissen Grad an formalisierter Planung bedingt. Diese Diskrepanz fügt sich in die im dritten Kapitel erläuterten Problematiken des strategischen Destinationsmanagements. In Bezug auf das strategische Destinationsmanagement der strategischen Tourismusorganisation orientiert sich diese Arbeit an dem klassischen Strategieverständnis, berücksichtigt jedoch die Existenz unterschiedlicher Strategietypen auf der Mikroebene der touristischen Leistungsträger.

4.2 Strategieebenen im Sinne des strategischen Destinationsmanagements

Strategisches Management findet auf verschiedenen Ebenen statt. Obgleich die Ebenen des betriebswirtschaftlich orientierten strategischen Managements auf touristische Regionen übertragen werden und sich diese daher auch im strategischen Destinationsmanagement wieder finden, gibt es einen wesentlichen Unterschied. Um diesen im Folgenden herauszustellen, wird zunächst kurz auf Ebenen des strategischen Managements von Unternehmen und im Vergleich dazu anschließend auf die des strategischen Destinationsmanagements eingegangen.

In der betriebswirtschaftlichen wissenschaftlichen Literatur werden häufig drei Ebenen unterschieden (vgl. Hungenberg, 2014, p. 15ff.), (vgl. Kranz, 2007, p. 17ff.) (vgl. Bea & Haas, 2015, p. 180):

- Unternehmensstrategie
- Geschäftsfeld- beziehungsweise Wettbewerbsstrategien
- Funktionalstrategien (z.B. Marketingstrategie, Produktionsstrategie)

Innerhalb des strategischen Managements auf **Unternehmensebene** werden Entscheidungen über die strategische Gestaltung des Geschäftsfeldportfolios, die Ressourcenverteilung auf die einzelnen Geschäftsfelder, die Rolle der Unternehmenszentrale, die Organisationsform sowie Finanzierung, Liquiditätssicherung und Risikobewertung getroffen (vgl. Kranz, 2007, p. 17) (vgl. Hungenberg, 2014, p. 376). Strategisches Management auf **Geschäftsfeldebene** wird von den Entscheidungen auf Unternehmensebene beeinflusst und fokussiert innerhalb der Wettbewerbsstrategie nachhaltige Wettbewerbsvorteile in den einzelnen Geschäftsfeldern (vgl. Kranz, 2007, p. 19). Da die **Funktionalstrategien** aus der Unternehmens- und/oder Geschäftsfeldstrategie resultieren und im Gegensatz zu diesen die grundsätzliche Unternehmensausrichtung nicht beeinflussen, werden sie, wie bereits erwähnt, als Strategien des operativen Managements betrachtet und an dieser Stelle nicht weiter erläutert. Je Ebene werden verschiedene Strategiearten unterschieden (vgl. Bea & Haas, 2015, pp. 179 - 180), auf die in dieser Arbeit auch nicht detaillierter eingegangen wird.

Tourismusswissenschaftlich liegt der Schwerpunkt hinsichtlich der Strategieentwicklung häufig marktorientiert auf der Marketingstrategie (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 149 ff.) (vgl.

Freyer, 2015, p. 426), einer funktionalen Strategie. Neben diesen werden zudem weitere Ebenen unterschieden, die den betriebswirtschaftlich beschriebenen Ebenen entsprechen und etwas detaillierter dargestellt werden. So unterscheiden Bieger & Beritelli die Grundstrategie, die Markt-/Leistungsstrategie, die Wettbewerbsstrategie sowie die Standortstrategie bzw. Destinationsstrategie, wobei die Entwicklung der Strategien in Anlehnung an eine idealtypische deduktive Erarbeitung von Unternehmensstrategien aufeinander aufbauend von der Grundstrategie bis zur Destinationsstrategie beschrieben dargestellt wird (vgl. Beritelli, et al., 2013, pp. 254 - 256). In der Grundstrategie werden Festlegungen zum Aufbau der strategischen Ressourcen und Kompetenzen getroffen (ebd.). Welche Kunden mit diesen Ressourcen und Kompetenzen angezogen werden sollen, ist Inhalt der Markt-/Leistungsstrategien, aus welcher durch Preis- und Qualitätsdifferenzierungen innerhalb der Wettbewerbsstrategie konkrete Leistungsbündel formuliert werden (ebd.). Gemäß der betriebswirtschaftlichen Perspektive ist zu ergänzen, dass Wettbewerbsstrategien für jedes Geschäftsfeld zu entwickeln sind (vgl. Hungenberg, 2014, p. 17). Da das strategische Destinationsmanagement als Funktion der strategischen Tourismusorganisation auf der Mesoebene des Netzwerks betrachtet wird, sind die genannten Strategien im Sinne der Netzwerkforschung als Netzwerkgrundstrategien, Netzwerk-Markt-/Leistungsstrategien, Netzwerkwettbewerbsstrategien, Netzwerkgeschäftsfeldstrategien und Netzwerkgesamtstrategie (vgl. Petry, 2006, p. 47) zu bezeichnen. Die Netzwerkgesamtstrategie entspricht der Destinationsstrategie.

Im Gegensatz zu einem Unternehmen kann die kooperative Tourismusorganisation aufgrund der fehlenden Weisungsbefugnisse im Rahmen einer Destinationsstrategie keine Entscheidungen über Geschäftsfeldportfolios, Ressourcenverteilungen, Finanzierung oder Organisation der touristischen Region im Sinne einer Unternehmensstrategie treffen und durchsetzen. Das strategische Destinationsmanagement stellt jedoch die Basis für das operative Destinationsmanagement dar. Dieses wird zu einem großen Teil von touristischen Leistungsträgern im Sinne operativer Business Units als rechtlich selbstständige und standortgebundene Unternehmen getragen, die eigene Strategien besitzen und zur Entwicklung von Destinationsprodukten strategische Ressourcen darstellen. Ein Unternehmen kann seine strategischen Ressourcen und Kompetenzen je nach Unternehmens- sowie Wettbewerbsstrategien freier wählen, in dem zum Beispiel die Einstellung neuer Mitarbeiter mit entsprechenden Kompetenzen veranlasst wird. In einer touristischen Region können die touristischen Leistungsträger als operative Business Units aufgrund dessen als Mitarbeiter betrachtet werden. Entsprechend bestimmen sie durch ihre Strategien die strategische Ausrichtung der touristischen Region und nicht der Einfluss der Destinationsstrategie auf die Netzwerkgrund-, Geschäftsfeld- und Wettbewerbsstrategie, sondern umgekehrt und der Darstellung von Bieger & Beritelli entsprechend (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 255) der Einfluss der Netzwerkgrundstrategie auf die anderen Strategieebenen wird als entscheidend für strategi-

ches Destinationsmanagement und als wesentlicher Unterschied zum strategischen Management von Unternehmen betrachtet. Durch das Management der Netzwerkgrundstrategie wird die strategische Ausrichtung der touristischen Region demnach wesentlich beeinflusst, was der Unternehmensstrategischen Stoßrichtung des „Stretch“ entspricht (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 246). Strategische Einflüsse der Makroebene sind als eine Art strategischer Rahmen zu berücksichtigen.

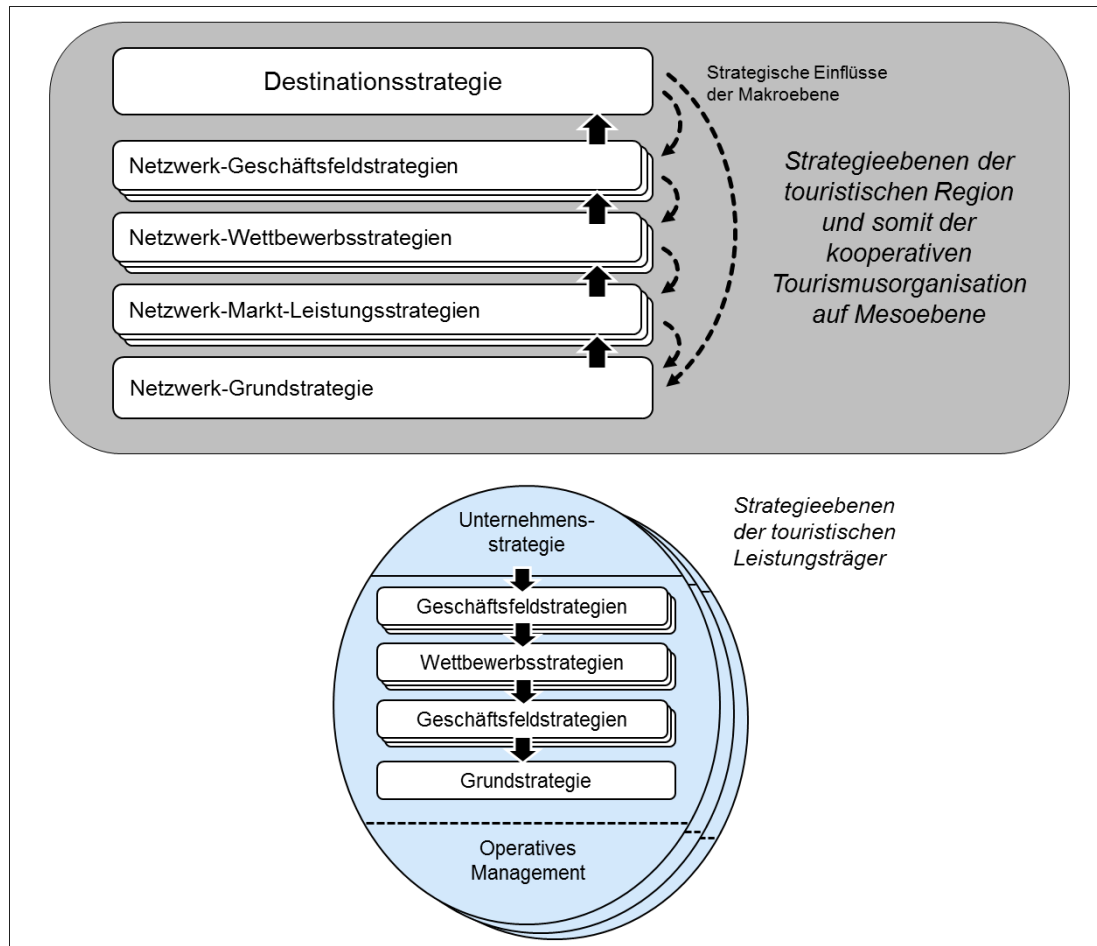


Abbildung 5: Strategieebenen einer touristischen Region

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Petry, 2006, p. 47) und (Bieger & Beritelli, 2013, p. 255)

4.3 Theorien des strategischen Managements im Sinne des strategischen Destinationsmanagements

Wie erwähnt werden das strategische Management sowie das strategische Destinationsmanagement aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Einige dieser Perspektiven ergeben sich aus den zwei unterschiedlichen Theorien des strategischen Managements, die neben spieltheoretischen Überlegungen sowie wissens- und den fähigkeitsorientierten Ansätzen eine zentrale Rolle in der Strategieinhaltsforschung darstellen: der marktorientierten und der ressourcenorientierten Theorie (vgl. Hungenberg, 2014, p. 69)

Der Ursprung der beiden Theorien des strategischen Managements liegt in der Frage welche Faktoren den Erfolg eines Unternehmens wesentlich bestimmen, welcher durch das strategische Management langfristig gesichert werden soll. Dabei ist zunächst zu erwähnen, dass sich in diesem Zusammenhang der Erfolg eines Unternehmens in seiner Fähigkeit zur Wertschöpfung ausdrückt. Da sich Unternehmen und auch touristische Regionen in einer Wettbewerbssituation befinden, kann Wertschöpfung dann generiert werden, wenn das Unternehmen bzw. die touristische Region wettbewerbsfähig ist und Vorteile gegenüber seinen Konkurrenten aufbauen sowie erhalten kann (vgl. Fischer, 2009, p. 4) (vgl. Hungenberg, 2014, p. 4)). Daher werden die beiden Theorien des strategischen Managements auch als Theorien zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen bezeichnet. Bei der Generierung der Wettbewerbsvorteile werden als Bestimmungsfaktoren des Erfolgs (vgl. Hungenberg, 2014, pp. 7, 23) eine externe Ausrichtung im Sinne der Positionierung eines Unternehmens im Markt von einer die unternehmensspezifische Ressourcenbasis fokussierende interne Ausrichtung unterschieden. Diese Ausrichtungen werden durch die genannten Theorieansätze bestimmt. In der Vergangenheit orientierten sich tourismuswissenschaftliche Ausführungen zum strategischen Destinationsmanagement häufig an der marktorientierten Theorie (vgl. Fischer, 2009, p. 7). Veränderte Wettbewerbsbedingungen haben in den letzten Jahrzehnten jedoch dazu geführt, dass die Bedeutung der Konzentration auf strategische Ressourcen und Kompetenzen innerhalb des strategischen Managements von Unternehmen zugenommen hat (vgl. Fischer, 2009, p. 1), wobei die Bedeutung des ressourcenorientierten strategischen Managements in nichttouristischen Produktions- und Dienstleistungsbranchen bereits seit Beginn der neunziger Jahre an Bedeutung stieg, wohingegen Bieger & Beritelli noch im Jahr 2013 feststellten, dass das strategische Management touristischer Regionen noch eher marktorientiert ist (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, pp. 244 - 245). Sie begründen diese Entwicklungsverzögerung mit der Tatsache, dass der Tourismussektor und demzufolge auch touristische Regionen einer starken Prägung durch exogene Faktoren unterliegen. Zudem führen sie zwei Problematiken auf, die sich aus den KMU-Strukturen ergeben, die touristische Regionen prägen. Zum einen resultiert daraus ein beschränktes prozessorientiertes Management innerhalb der einzelnen Unternehmen. Zum anderen erschweren diese Strukturen die Generierung von Wissen und den Aufbau von Kompetenzen (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, pp. 246 - 247). Nichts desto trotz sehen sie die Konzentration auf Kernkompetenzen und somit auf die ressourcenorientierte Theorie als Basis eines erfolgreichen strategischen Destinationsmanagements touristischer Regionen der Zukunft (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 242). Zudem entstehen aufgrund der Erschließung neuer Zielgebiete und der beschleunigten Dynamik in der weltweiten Angebotsentwicklung (vgl. Eisenstein, 2014, pp. 114 - 115), neuer Informations- und Informationstechnologien, die unter anderem zu einer neuen Markttransparenz führen sowie sinkenden Kosten der Raumüberwindung (vgl. Fischer, 2009, p. 1) ver-

schiedene Formen neuer Destinationen. Folglich erhöht sich die Dichte der Wettbewerber sowie der Wettbewerbsdruck, wodurch die Positionierung der touristischen Regionen im Markt und somit das bisher fokussierte marktorientierte strategische Management wird (vgl. Fischer, 2009, p. 1) und die ressourcenorientierte Theorie fokussiert wird. Darüber hinaus ist die ressourcenorientierte Theorie in touristischen Regionen aufgrund der dargestellten Relevanz der Netzwerkgrundstrategie von Bedeutung. Dementsprechend wird zur Entwicklung eines Ansatzes des strategischen Destinationsmanagements die ressourcenorientierte Theorie fokussiert. Integrierte marktorientierte Kernkompetenz-Ansätze (vgl. Wohlgemuth & Hess, 2000, p. 65) eignen sich aufgrund ihrer Komplexität für die Darstellung der Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Management weniger.

4.3.1 Strömungen in der ressourcenorientierten Theorie

Die ressourcenorientierte Theorie betrachtet die in einem Unternehmen respektive einer touristischen Region vorhandenen strategischen Ressourcen, strategischen Kompetenzen, strategischen Kernkompetenzen sowie netzwerkspezifisch kooperativen Kernkompetenzen als Quellen strategischer Wettbewerbsvorteile und somit Erfolgsfaktoren (vgl. Fischer, 2009, pp. 7, 17), (vgl. Wohlgemuth & Hess, 2000, pp. 54 - 55), (vgl. Pechlaner, 2003, p. 12), (vgl. Petry, 2006, p. 51), (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 244 ff.), (vgl. Hungenberg, 2014, p. 151), (vgl. Eisenstein & Koch, 2015, p. 19). Da die Grundstruktur einer touristischen Region ein interorganisationales Netzwerk darstellt, sind vor allem die kooperativen Kernkompetenzen als strategische Erfolgsfaktoren entscheidend.

Die ressourcenorientierte Perspektive ist der Produktorientierung der marktorientierten Perspektive, im Sinne der bereits erwähnten Grundstrategie, vorgeschaltet. Fischer erläutert in ihrer Arbeit die ressourcenorientierte Theorie mit ihren verschiedenen Hauptströmungen, auch in Bezug auf touristische Regionen, sehr detailliert (vgl. Fischer, 2009, p. 19). Da die einzelnen Hauptströmungen nach Fischer jeweils komplementär als Weiterentwicklung betrachtet werden können (vgl. Fischer, 2009, pp. 27, 29) und für das Verständnis der Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen als einer Grundstrategie der touristischen Region bedeutend sind, werden sie und die entsprechenden relevanten Begrifflichkeiten im Folgenden erläutert. Dabei bilden Aussagen von Fischer die Basis und werden mit aktuelleren oder jeweils themenspezifischen Quellen aus der betriebswirtschaftlichen Managementliteratur ergänzt. Innerhalb der ressourcenorientierten Theorie lassen sich, wie in Abbildung 6 dargestellt, drei Hauptströmungen unterscheiden, die sich wiederum in verschiedene Unterströmungen aufspalten (vgl. Fischer, 2009, p. 17 ff.).

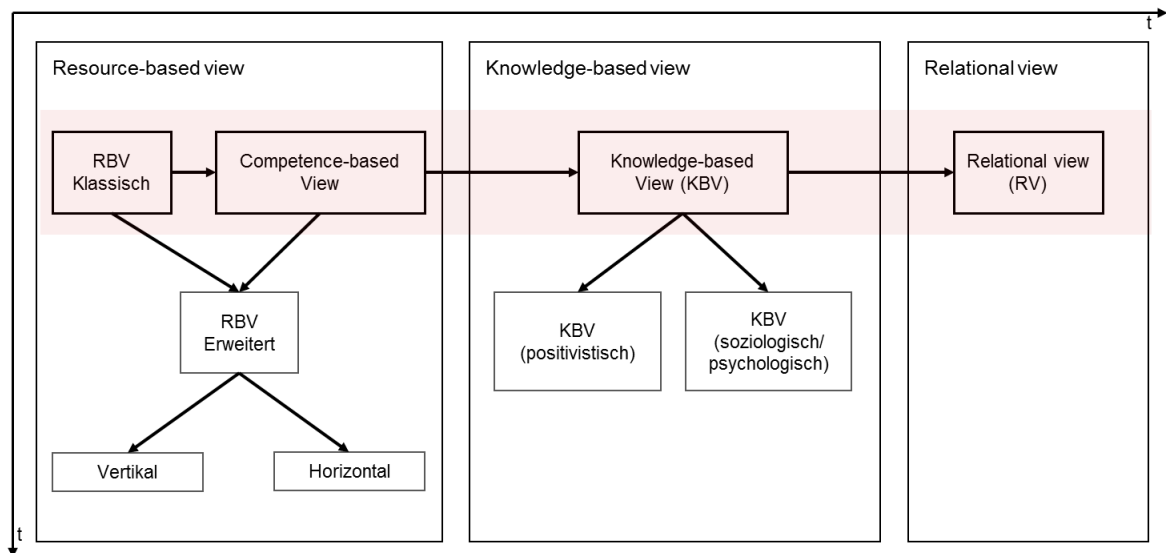


Abbildung 6: Hauptströmungen der ressourcenorientierten Theorie
 Quelle: (Fischer, 2009, p. 19)

Fokussiert und nachfolgend erläutert werden für den Ansatz des strategischen Destinationsmanagements die klassische Resource-based View, die Competence-based View, die Knowledge-based View sowie die Relational View.

4.3.1.1 Klassische Resource-based View

Im Fokus der klassischen Resource-based View stehen als Quelle strategischer Erfolgspotentiale die strategischen Ressourcen eines Unternehmens respektive einer touristischen Region (vgl. Fischer, 2009, p. 20).

Strategische Ressourcen im Sinne der Resource-based View

Der im strategischen Zusammenhang verwendete Ressourcenbegriff ist von dem der Produktionsökonomie zu unterscheiden (vgl. Fischer, 2009, p. 34). Während als Ressourcen aus der Perspektive der Produktionsökonomie alle unternehmensunspezifischen Produktionsfaktoren (Inputfaktoren) bezeichnet werden, beschreibt der Ressourcenbegriff im Sinne des Resource-based View innerhalb des strategischen Managements Inputgüter, die durch Veredelungsprozesse spezifisch entwickelt wurden (z.B. spezielle Produktionsmöglichkeiten, Handelsgeheimnisse) (vgl. Fischer, 2009, p. 35). Durch sie ist ein Unternehmen in der Lage seine Produktion wirtschaftlich effizienter zu gestalten und im Vergleich zu seinen Wettbewerbern einen höheren Kundennutzen zu erreichen (vgl. Innerhofer, 2012, p. 92). Strategische Ressourcen sind selten, unternehmensspezifisch, von den Wettbewerbern nur schwer zu imitieren, schwer zu transferieren, beinhalten oft tazites Wissen (vgl. Fischer, 2009, p. 34), generieren einen sichtbaren Mehrwert für den Kunden und können nicht substituiert werden (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 245). Durch Isolationsmechanismen sind sie nicht handelbar und so vor der Konkurrenz geschützt (vgl. Fischer, 2009, p. 20). Häufig werden die Eigenschaften strategischer Ressourcen auch nach dem VRIO-Modell (Value, Rareness, In-imitability, Organization specific) erläutert (vgl. Fischer, 2009, p. 20) (vgl. Innerhofer, 2012,

p. 93 ff.). Damit strategische Ressourcen dauerhafte Wettbewerbsvorteile generieren, müssen sie den Anforderungen des Marktes entsprechen (vgl. Innerhofer, 2012, p. 93). Entsprechend sind zur Entwicklung strategischer Ressourcen und Kompetenzen auch Marktkenntnisse notwendig.

Tourismuswissenschaftlich existieren verschiedene Einteilungen der Produktionsfaktoren und Ressourcen, die zur Herstellung des Destinationsproduktes benötigt werden (vgl. Eisenstein, 2014, p. 122 ff.). Zur Charakterisierung der strategischen Ressourcen in einer touristischen Region, legt Fischer eine Einteilung der Produktionsfaktoren und Ressourcen zugrunde, die sich laut Eisenstein durch die Betrachtung der touristischen Region aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive ergibt (vgl. Eisenstein, 2014, p. 125). Nach dieser werden die Teilbereiche „Kernelemente und Attraktionen“, „unterstützende Input- und Produktionsfaktoren“, „qualifizierende Determinanten“ sowie „Managementressourcen“ unterschieden (vgl. Fischer, 2009, p. 141), (vgl. Eisenstein, 2014, p. 125). Innerhalb der einzelnen Teilbereiche kann wiederum eine Unterscheidung in tangible und intangible Ressourcen vorgenommen werden (vgl. Hungenberg, 2014, p. 149) (vgl. Pechlaner, 2003, p. 14). Tangible Ressourcen werden als materiell, leicht imitierbar beschrieben und können über den Markt beschafft werden, wohingegen intangible Ressourcen immateriell, destinationsspezifisch und schwer imitierbar sind zum Beispiel implizites Wissen, Lernfähigkeit der Mitarbeiter, informationelle und soziale Netzwerke des Unternehmens, Image (vgl. Pechlaner, 2003, p. 13). Da vor allem die Bereiche „Kernelemente und Attraktionen“, unterstützende Inputfaktoren sowie die Managementkompetenzen im Hinblick auf die Erläuterung strategischer Ressourcen in touristischen Regionen bedeutend sind, werden sie im Folgenden jeweils kurz charakterisiert.

Die in dieser Arbeit fokussierten touristischen Leistungsträger sind der Kategorie **Kernelemente und Attraktionen** zuzuordnen und stellen mit ihren Ressourcen und Leistungen dann strategische Ressourcen dar, wenn diese durch eine Veredelung touristisch in Wert gesetzt, netzwerkspezifisch gestaltet, in das Destinationsnetzwerk integriert, und folglich schwer zu imitieren sind (vgl. Fischer, 2009, pp. 141, 142, 144). Durch die touristische In-Wert-Setzung werden Ressourcen und Leistungen zunächst auf die Bedürfnisse eines touristischen Nachfragers ausgerichtet. Bei der netzwerkspezifischen Gestaltung spielen „strategische Kooperationen“, durch welche Wettbewerbsvorteile generiert werden, eine Rolle. Damit marktübliche, operative zu „strategischen Kooperationen“ werden, sind von individuellen Unternehmen als Netzwerkakteure netzwerkspezifische Investitionen zu tätigen, substantielles Wissen auszutauschen sowie komplementäre Ressourcen zu kombinieren (vgl. Fischer, 2009, p. 145). Die von den Akteuren zu tätigen netzwerkspezifischen Investitionen setzen eine Netzwerkperspektive (vgl. Fischer, 2009, p. 176), eine gemeinsame Vision, dynamische Synergien, absorptive Kapazität (vgl. Fischer, 2009, p. 159) sowie eine aktive Beteiligung der

individuellen Unternehmen am Netzwerk (vgl. Fischer, 2009, p. 147) voraus. Die individuellen Unternehmen müssen als Leistungsträger ihre netzwerkspezifischen Investitionen auf die Destination sowie die jeweiligen Netzwerkpartner abstimmen (vgl. Fischer, 2009, p. 159) und sich als destinationsspezifische Ressourcen mit ihren individuellen Ressourcen und Kompetenzen dem Netzwerk zur Verfügung stellen.

Die **unterstützenden Faktoren** wie zum Beispiel Human-, Wissens- und Kapitalbestände, allgemeine Infrastruktur, öffentliche Verwaltung, lokaler Arbeitsmarkt sind zur Veredelung der Inputfaktoren in strategische Ressourcen notwendig (vgl. Fischer, 2009, p. 142). Die Human- und Wissensbestände stellen nach der Knowledge-based View zudem selbst strategische Ressourcen dar.

Auch **die Managementressourcen** der strategischen Tourismusorganisation, zu welchem zum Beispiel die Personalbestände, Art der Organisation, Werte, Traditionen, Leadership, und die bestehenden destinationsübergreifenden Metamanagementkompetenzen zählen (vgl. Fischer, 2009, pp. 177 - 178), sind als strategische Ressourcen einer touristischen Region zu berücksichtigen. Dabei spielen nach Ansicht der Autorin dieser Arbeit die Personalbestände, die Art der Organisation, Werte, Tradition und Leadership des Unternehmens der strategischen Tourismusorganisation als strategischen Ressourcen der touristischen Region im weiteren Sinne, zur Entwicklung der destinationsübergreifenden Metamanagementkompetenzen eine Rolle. Diese sind entsprechend als organisationale Kompetenzen der strategischen Tourismusorganisation zu betrachten (vgl. Fischer, 2009, p. 48). Auch auf der Mesoebene des Netzwerks können die Art der Organisation, Werte sowie Traditionen strategische Ressourcen darstellen, jedoch sind diese durch das strategische Destinationsmanagement schwer zu beeinflussen. Die destinationsübergreifenden Metamanagementressourcen sind dementsprechend als strategische Ressourcen der touristischen Region im engeren Sinne zu sehen. Wird eine kooperative Tourismusorganisation, wie in diesem modellhaften Ansatz als funktional spezialisierte strategische Tourismusorganisation betrachtet, stellen die Metamanagementkompetenzen die Kernkompetenzen des Unternehmens der touristischen Organisation dar. Zu diesen zählen folgende Kompetenzen (vgl. Fischer, 2009, p. 172):

- epistemistische Kompetenz
- heuristische Kompetenz
- relationale Kompetenz
- reputative Kompetenz
- integrative Kompetenzen
- touristisches Fachwissen
- Erfahrungswissen
- Fähigkeit die Akteure zu vernetzen
- Fähigkeit eines vertrauensvollen Umgangs mit den touristischen Leistungsträgern und weiteren Akteuren der touristischen Region
- Fähigkeit, unternehmensspezifische Kompetenzen der touristischen Leistungsträger zusammenzuführen

Sie sind notwendig, um durch eine Reflexionskapazität sowie Rückkopplungsmechanismen das Zusammenspiel der kompetenzbildenden Faktoren zu verstehen und die kooperativen Kernkompetenzen als Erfolgskriterium im strategischen Management nach dem ressourcenorientierten Ansatz zu managen (ebd.). Im Hinblick auf eine strategische Tourismusorganisation als Entwickler innovativer Produkte sind weitere Metamanagement zu ergänzen. So benötigt sie neben dem touristischen Fachwissen und dem Erfahrungswissen vor allem destinationsinternes Wissen über die strategischen Ressourcen und Kompetenzen, wobei das Wissen hier als Informationsnetz verstanden wird, innerhalb dessen Informationen über einen längeren Zeitraum bewusst verarbeitet, kombiniert und interpretiert werden (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 99). Um die Informationen als Grundlage des Wissens zu generieren, ist nach Ansicht der Autorin dieser Arbeit auch die Fähigkeit der Informationserhebung sowie -analyse als Metamanagementkompetenz zu betrachten. Durch die Betrachtung der strategischen Tourismusorganisation als Entwickler innovativer Produkte im strategischen Sinne, ist darüber die Fähigkeit, innovative Produkte zur strategischen Steuerung der touristischen Leistungsträger zu entwickeln, entscheidend.

Zusammengefasst stellen veredelte Kernelemente und Attraktionen, netzwerkspezifische Wissens- und Humanbestände sowie die Metamanagementkompetenzen der strategischen Tourismusorganisation die strategischen Ressourcen in einer touristischen Region dar. Sie bilden einen netzwerkspezifischen Ressourcenpool, der aus strategischer Perspektive die Basis für die Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen der Netzwerkgrundstrategie darstellt (vgl. Fischer, 2009, p. 147) und entsprechend innerhalb des strategischen Managements der Grundstrategie zu entwickeln ist.

4.3.1.2 Competence-based View

Die Competence-based View geht einen Schritt weiter und betrachtet nicht die Ressourcen, sondern die Fähigkeiten, diese Ressourcen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen zu bündeln und nutzen, welche als Kompetenzen bezeichnet (vgl. Fischer, 2009, p. 22) und einen Teilbereich der Ressourcen darstellen (vgl. Fischer, 2009, p. 147). Eine Organisation wird nicht mehr als Bündel von Ressourcen, sondern als Bündel von Kompetenzen gesehen, innerhalb derer verschiedene Ressourcen strategisch miteinander kombiniert werden. Es stehen dabei nicht die individuellen, mitarbeiterspezifischen, sondern organisationale Kompetenzen im Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. Fischer, 2009, p. 22). Durch die Kompetenzbasis unterscheidet sich ein Unternehmen nach der Competence-based View von seinen Wettbewerbern und wird einzigartig (vgl. Hungenberg, 2014, p. 150).

Strategische Kompetenzen im Sinne der Competence-based View

Auf die verschiedenen, in der wissenschaftlichen Literatur vorhandenen Verständnisformulierungen des Begriffes „Kompetenz“ soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden, da

sich diese in grundsätzlichen Aussagen ähneln. Den folgenden Ausführungen wird das Verständnis von Fischer zugrunde gelegt. Sie beschreibt Kompetenzen als regelmäßige, vorhersehbare Aktivitätsmuster bzw. Handlungssequenzen der einzelnen Mitarbeiter sowie zwischen den Mitarbeitern zur Nutzung der Inputgüter auf unterschiedlichen Aggregationsebenen und erwähnt ein statisches und ein dynamisches Begriffsverständnis (vgl. Fischer, 2009, p. 40). Statisch gesehen gibt es drei Kompetenzaggregationsebenen: das Individuum, die Gruppe und die Organisation (vgl. Fischer, 2009, p. 39). Aus dynamischer Perspektive entwickeln sich implizite Wissensbestände der Mitarbeiter, welche die individuellen Kompetenzen darstellen, durch kollektives Handeln (vgl. Fischer, 2009, p. 35) in Form von organisationalen Routinen zu organisationalen Kompetenzen und taziem Wissen (vgl. Fischer, 2009, p. 40). Organisationale Kompetenzen sind demnach in organisationalen Prozessen und Routinen verankert (vgl. Fischer, 2009, p. 42) und benötigen ein organisationales Lern- und Wissensmanagement (vgl. Fischer, 2009, p. 44). Routinen werden in diesem Zusammenhang als „wiederholbare Handlungssequenzen bei der Nutzung von Inputgütern“ (Fischer, 2009, p. 40) verstanden. Fehlen einem Unternehmen diese organisationalen Kompetenzen, kann es die ressourcenbezogenen Wettbewerbsvorteile nicht nutzen (vgl. Fischer, 2009, p. 35). Vier organisationalen Kompetenzen wird betriebswirtschaftlich betrachtet eine zentrale Bedeutung zugemessen: „Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung, zur Selbstreflexion, zur Kombination und zur Kooperation“ (vgl. Rieser, 2014, p. 33). Zudem bedarf es zum Transfer der organisationalen Kompetenzen auf neue Märkte und Produkte spezifischer Managementkompetenzen (vgl. Fischer, 2009, p. 44).

In einer touristischen Region ergeben sich im Sinne des statischen Begriffsverständnisses netzwerkorientiert drei Kompetenzarten: die unternehmungsindividuelle Kompetenz, die kooperative Kompetenz sowie die Netzwerkkompetenz (vgl. Petry, 2006, p. 128). Die unternehmungsindividuelle Kompetenz entspricht aus strategischer Perspektive den Kernkompetenzen der touristischen Leistungsträger auf der Mikroebene. Auf der Kompetenzaggregationsebene der „Gruppe“ des statischen Begriffsverständnisses ist netzwerkspezifisch die kooperative Kompetenz als die Fähigkeit der interorganisationalen Zusammenarbeit der einzelnen Netzwerkakteure zu sehen. Nach dem Verständnis der Netzwerkkompetenz von Petry als Metakompetenz zum Netzwerken (vgl. Petry, 2006, p. 129) stellt sie eine wichtige Kernkompetenz der strategischen Tourismusorganisation dar. Da neben der strategischen Tourismusorganisation auch die einzelnen touristischen Leistungsträger und sonstigen Netzwerkpartner über die Netzwerkkompetenz verfügen müssen, damit sie Kooperationen eingehen können, kann die Netzwerkkompetenz auch der statischen Kompetenzaggregationsebene „Organisation“ zugeordnet werden.

Organisationale Kompetenzen sind strategisch unterschiedlich relevant, weshalb Kompetenzen von Kernkompetenzen (vgl. Schreyögg & Kliesch, 2005, p. 10) (vgl. Hungenberg, 2014,

p. 150) beziehungsweise netzwerkspezifisch auf Ebene der kooperativen Kompetenzen dementsprechend von kooperativen Kernkompetenzen unterschieden werden. Vereinfacht ausgedrückt sind nach den genannten Autoren Kernkompetenzen strategisch relevante, organisationale Handlungsmuster der Zusammenarbeit von Mitarbeitern in einem Unternehmen. Übertragen auf Netzwerke stellen kooperative Kernkompetenzen strategisch relevante Handlungsmuster bei der Zusammenarbeit von Akteuren innerhalb eines Netzwerks dar. Aussagen zu Kernkompetenzen werden in Bezug auf eine touristische Region als interorganisationales Netzwerk auf kooperative Kernkompetenzen übertragen.

Der Ansatz der Kernkompetenzen geht auf die Arbeiten von Prahalad und Hamel zurück (vgl. Prahalad & Hamel, 2006, p. 275). Ausgehend von diesem haben sich in der rein betriebswirtschaftlichen Literatur verschiedene Ansätze und Verständnisse entwickelt, an welchen sich auch tourismuswissenschaftliche Arbeiten orientieren. Dieser Arbeit liegt das Verständnis der tourismuswissenschaftlichen Autoren (vgl. Pechlaner, 2003, p. 13), (vgl. Fischer, 2009, p. 36 ff.) sowie (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 242) zugrunde. Alle drei verstehen Kernkompetenzen als Bündel operativer sowie Management- und Unterstützungskompetenzen im Sinne von Fähigkeiten, Technologien und Know-How, das aus organisationalen, kollektiven Lernprozessen entsteht. Durch Kernkompetenzen können Inputgüter und strategische Kompetenzen in einer Art und Weise genutzt werden, aus der ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entsteht. Eine kooperative Kernkompetenz ist entsprechend eine „systematisch gebündelte Kombination unternehmensspezifischer Kompetenzen“ (Fischer, 2009, p. 140) von individuellen Unternehmen auf der Mesoebene. Dementsprechend sind die Kompetenzen und Kernkompetenzen der einzelnen Leistungsträger zur Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen entscheidend. Auch für die Charakteristik kooperativer Kernkompetenzen kann als Grundlage das bereits bei strategischen Ressourcen erwähnte VRIO-Schema von Barney herangezogen werden (vgl. Petry, 2006, p. 128), jedoch bedarf es einiger Ergänzungen, die aus dem Verständnis der Kernkompetenzen sowie der kooperativen Kernkompetenzen der drei genannten Autoren zusammengefasst werden. Entsprechend ergeben sich folgende Eigenschaften kooperativer Kernkompetenzen:

- spezifisch
- zeitliche Stabilität
- produktübergreifender Einfluss
- schwer imitierbar
- hoher Abstraktionsgrad und Transferierbarkeit
- erkennbarer und wesentlicher Kundennutzen
- einmalig gegenüber Konkurrenz
- potentieller Zugang zu einer Vielzahl an Märkten

Bei der Eigenschaft der Transferierbarkeit sind unterschiedliche Auffassungen zu verzeichnen. So beziehen sich Bieger und Beritelli in ihrem Verständnis auf eine Definition, in welcher Kernkompetenzen als „nicht leicht imitierbar oder transferierbar“ (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 242) beschrieben werden, wohingegen Fischer die Transferierbarkeit als Eigenschaft in Verbindung mit dem hohen Abstraktionsgrad an mehreren Stellen erwähnt (vgl. Fischer, 2009, pp. 37, 54). Da auch nach Petry Kernkompetenzen innerhalb einer Organisation auf neue Produkte und Märkte transferierbar sein müssen (vgl. Petry, 2006, p. 128), wird diese Eigenschaft nach dem Verständnis von Fischer und Petry berücksichtigt. Bieger und Beritelli betonen, dass es sich bei Kernkompetenzen nach ihrem Verständnis um explizites und verborgenes Wissen handelt, dass in das Bündel und Fähigkeiten überführt wurde (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 245). Durch die Kombination von Ressourcen und kooperativen Kernkompetenzen entstehen Produkt- oder Prozessinnovationen und dadurch Wettbewerbsvorteile in bestehenden oder neuen Märkten (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 243). In einer touristischen Region können kooperative Kernkompetenzen zum Beispiel in Form von eingespielten, optimierten Prozessen innerhalb der Produktentwicklung, der Vermarktung, im Umgang mit externen Effekten oder auch der Kultur und Mentalität der Einwohner auftreten (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 243).

Zusammenfassend wird festgehalten, dass organisationale Kernkompetenzen der einzelnen innerhalb des Netzwerks integrierten Leistungsträger sowie die Metamanagementkompetenzen der strategischen Tourismusorganisation als besondere Form strategischer Ressourcen einen weiteren wichtigen Aspekt für den Aufbau kooperativer Kernkompetenzen darstellen. Kooperative Kernkompetenzen zur Nutzung strategischer Ressourcen sind wiederum die Basis für operative Produkt- und Prozessinnovationen. Entsprechend sind innerhalb des strategischen Destinationsmanagements der Grundstrategie die organisationalen Kernkompetenzen der einzelnen Akteure der Mikroebene weiter zu entwickeln.

4.3.1.3 Knowledge-based View

Neben der erweiterten Resource-based View hat sich aus der Competence-based View auch die Knowledge-based View als komplementäre Perspektive entwickelt. Welge und Al-Laham systematisieren die Knowledge-based View und unterscheiden vier Strömungen, wobei sie darauf hinweisen, dass dies als ein Abgrenzungsvorschlag zu sehen ist (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 100) und die Strömungen eher komplementären Charakter haben (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 105). Im Folgenden werden die Strömungen lediglich kurz zur Verdeutlichung der Dimensionen der Knowledge-base View erwähnt. Wissen wird, wie bereits erwähnt, in dieser Arbeit nach Welge und Al-Laham als die bewusste über einen längeren Zeitraum durchgeführte Verarbeitung, Kombination und Interpretation von Informationen zur Lösung aktueller Aufgaben und Probleme, verstanden (vgl. Welge & Al-Laham,

2012, p. 99). Als zwei der verschiedenen Wissensarten sind das explizite, personenungebundene, leicht imitierbare und gut dokumentierbare von dem impliziten, verborgenen, personengebundenen Wissen zu unterscheiden (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, pp. 99 - 100), wobei das implizite Wissen strategisch eine bedeutendere Rolle spielt (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 99).

Die Knowledge-based View konkretisiert den Ressourcenbegriff und fokussiert das Humankapital (vgl. Fischer, 2009, pp. 8, 26) sowie sich das daraus ergebende Wissen als Kernressource bei der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 98). Eine entscheidende Weiterentwicklung des eher statisch ausgerichteten ressourcenorientierten Ansatzes ist dabei nach dem **Dynamic Resource Approach** die dynamische Perspektive, gemäß derer auch die „Schaffung, Akquisition, Lagerung und Entwicklung von Wissen“ (Fischer, 2009, p. 26) von Wissen als strategische Ressource berücksichtigt wird. Innerhalb der Knowledge-based View existieren darüber hinaus Ansätze, die speziell die Lernfähigkeit im Sinne spezifischer Lernprozesse zur Generierung von Wissen als strategische Ressource und Quelle von Wettbewerbsvorteilen sehen und als **Learning Approach** bezeichnet werden (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 103). Die Kombination aus Wissen und Lernprozessen als Kernkompetenz zur Nutzung von Ressourcen und zentraler Quelle von Wettbewerbsvorteilen wird innerhalb des **Core-Competency Approach** fokussiert (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 100). Mit der Wissensspezialisierung und der Integration des Wissens in den Produktionsprozess beschäftigt sich der **Economic Approach**, wobei der Markt, die Hierarchie sowie Kooperationen als geeignete Mechanismen zur Integration gesehen werden (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, pp. 104 - 105). Aus dieser Übersicht ergibt sich, dass Wissen, die Entwicklung des Wissens, speziell die Lernfähigkeit sowie die Wissensspezialisierung und -integration als strategische Kompetenzen und die Kombination aus Wissen und Lernen als Kernkompetenz betrachtet werden.

Da das Wissensmanagement zusammen mit dem Informationsmanagement ein komplexes Subsystem des strategischen Managements darstellt (vgl. Bea & Haas, 2015, p. 19), wird eine Bedeutung für das strategische Destinationsmanagement touristischer Regionen lediglich hypothetisch angerissen. Entsprechend der Ausführungen zu Ressourcen und Kompetenzen sind die verschiedenen Kompetenzaggregationsebenen zu berücksichtigen. So existiert individuelles implizites sowie explizites Wissen der einzelnen Mitarbeiter, aus welchem sich durch organisationale Lernprozesse organisationales Wissen der Leistungsträger auf der Mikroebene entwickelt. Den dargestellten Ansätzen der Competence-based View entsprechend sind auf der Mikroebene das organisationale Wissen, die Wissensspezialisierung, Entwicklung von Wissen sowie die Lernfähigkeit der einzelnen Leistungsträger als Kompetenzen zu betrachten. Die Kombination von Wissen und Lernen zur Nutzung strategischer Ressourcen stellt eine Kernkompetenz des jeweiligen Leistungsträgers dar.

Übertragen auf die Mesoebene sind das netzwerkspezifische Wissen, die Entwicklung von Wissen, die netzwerkspezifische Wissensspezialisierung sowie die kollektive Lernfähigkeit als Kompetenzen zu betrachten. Eine kooperative Kernkompetenz ergibt sich entsprechend aus der Kombination von kollektivem Wissen und kollektiven Lernprozessen zu Nutzung strategischer Ressourcen. Um netzwerkspezifische Wissensbestände auf der Mesoebene zu entwickeln, ist eine Implementation des organisationalen Wissens der Mikroebene zum Beispiel durch strategische Kooperationen und bewusste Lernprozesse notwendig. Bieger & Beritelli sehen in dem Bereich des Wissensmanagements zukunftsfähige Aufgaben für kooperative Tourismusorganisationen und postulieren Maßnahmen für touristische Regionen, die sie in folgende vier Maßnahmenkategorien zusammenfassen: Identifikation von Wissen, Wissensentwicklung, Kompetenzentwicklung sowie Innovationsentwicklung (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, pp. 247 - 249). Nach den Erläuterungen dieses Kapitels ist zu diesen Kategorien noch die Unterstützung der kollektiven Lernfähigkeit hinzuzufügen. Konkrete Maßnahmen der Kategorie Identifikation von Wissen sind zum Beispiel Mystery Person-Einsätze, systematische Prozessanalysen mit Experten oder auch die systematische Erfassung von Marktkontakten der Leistungsträger und der Kategorie Wissensentwicklung zum Beispiel der Aufbau und die Entwicklung einer Destinationsdatenbank sowie Workshops im Bereich Trendmonitoring (ebd.). Zur Förderung der kollektiven Lernfähigkeit kann der Einsatz von E-Learning-Tools eine konkrete Maßnahme darstellen. Entsprechend der Erläuterung in diesem Kapitel sind nach der Ansicht der Autorin dieser Arbeit die Identifikation und Entwicklung von individuellem sowie organisationalem Wissen als Maßnahme innerhalb des strategischen Managements zur Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen notwendig.

Zusammengefasst stellen kollektives Wissen, die Entwicklung von kollektivem Wissen, die kollektive Lernfähigkeit sowie die netzwerkspezifische Wissensspezialisierung wichtige strategische Kompetenzen einer touristischen Region auf Mesoebene dar. Als Konkretisierung strategischer Kompetenzen sind sie ein Aspekt zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen und entsprechend im Rahmen des strategischen Destinationsmanagements der Netzwerkgrundstrategie zu entwickeln. Der Einsatz von kollektiven Lernprozessen zur Nutzung von kollektivem Wissen ist bereits konkret eine kooperative Kernkompetenz.

4.3.1.4 Relational View

Die Relational View geht aus der Competence-based View sowie aus der Knowledge-based View hervor und wird von Fischer als die jüngste komplementäre Strömung innerhalb der ressourcenorientierten Theorie bezeichnet (vgl. Fischer, 2009, p. 27). Der Ansatz fokussiert die netzwerkorientierte Perspektive der Mesoebene, um auf nicht-marktfähige Ressourcen zugreifen zu können (vgl. Petry, 2006, p. 53). Durch die Investition, den Austausch und die Kombination von Wissen und Kompetenzen sowie durch die Einrichtung von effektiven Steuerungs- bzw. Governance-Mechanismen zur Senkung von Transaktionskosten zwischen

Netzwerk- bzw. Kooperationspartnern entstehen Beziehungsrenten als Quelle von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Fischer, 2009, p. 27). Strategische Ressourcen und Kompetenzen stellen nach diesem Ansatz die interorganisationalen Routinen und Prozesse dar (vgl. Fischer, 2009, p. 27), die auch als kooperative Kernkompetenzen bezeichnet werden können (vgl. Petry, 2006, p. 54)

Für touristische Regionen hat dieser Ansatz eine besondere Bedeutung, da das Destinationsprodukt innerhalb eines interorganisationalen Netzwerks produziert wird (vgl. Herntrei, 2014, p. 25), jedoch ergibt sich aus der Übertragung des Ansatzes von Unternehmen auf touristische Regionen eine zweite Perspektive, welche die Vernetzung der touristischen Region mit anderen Netzwerken fokussiert. Für den in dieser Arbeit dargestellten Ansatz des strategischen Destinationsmanagements spielt diese Perspektive jedoch keine Rolle und stellt ein weiteres Forschungsgebiet dar.

Um den netzwerkspezifischen Ressourcenpool zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen kollektiv nutzen zu können, sind nach diesem Ansatz interorganisationale Netzwerkbeziehungen entscheidend (vgl. Fischer, 2009, p. 139). Bei der Entwicklung interorganisationaler Beziehungen spielt die Integration der individuellen Unternehmen in das Netzwerk sowie die Organisation dieser innerhalb dessen eine Rolle. Laut Fischer lassen sich durch die Kombination aus verschiedenen Integrationsarten und die Organisation der individuellen Unternehmen innerhalb des Netzwerks „überdurchschnittliche Erfolge“ auf der Mesoebene des Netzwerks erzielen (vgl. Fischer, 2009, p. 139), jedoch ist bei der Integration die Kompatibilität der strategischen Interessen zu berücksichtigen (vgl. Fischer, 2009, p. 181). Zudem spielt die Intensität und Qualität der Netzwerkbeziehungen zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen eine entscheidende Rolle (vgl. Fischer, 2009, p. 148). Auf Basis dieser Netzwerkbeziehungen entwickeln sich durch die kollektive Nutzung des destinationsspezifischen Ressourcenpools kooperative Kompetenzen als interorganisationale, wissensteilende Routinen (vgl. Fischer, 2009, pp. 147 - 148). Stellen diese einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für die touristische Region dar, handelt es sich um kooperative Kernkompetenzen.

Zusammenfassend sind die in der Relational View fokussierten Netzwerkbeziehungen als zur Nutzung des strategischen Ressourcenpools und entsprechend zur Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen essentiell. Demzufolge sind sie im Rahmen des strategischen Destinationsmanagements der Netzwerkgrundstrategie zu analysieren und zu entwickeln.

Abbildung 7 verdeutlicht die Zusammenhänge der in diesem Kapitel erläuterten Elemente der ressourcenorientierten Theorie im Hinblick auf die Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen.

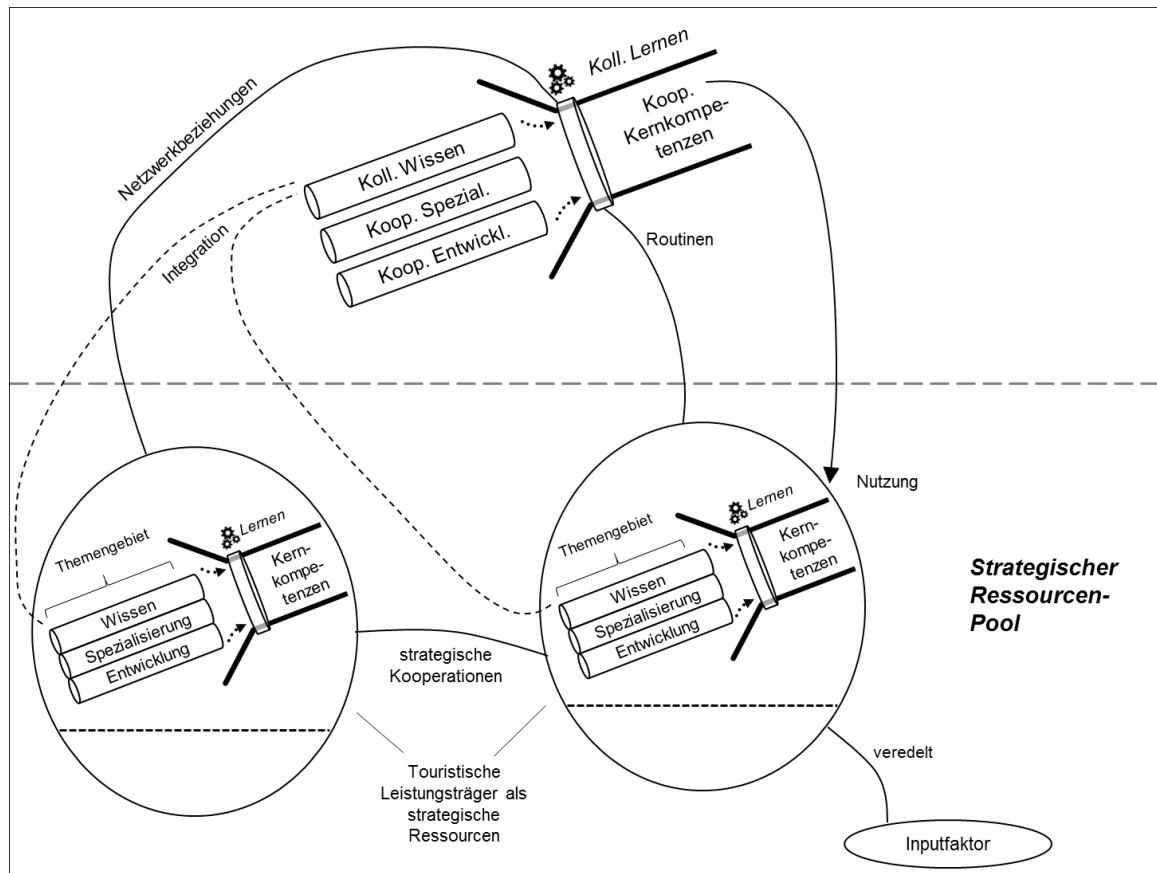


Abbildung 7: Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen in einer touristischen Region
Quelle: Eigene Abbildung

4.3.2 Maßnahmen der strategischen Tourismusorganisation zur Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen

Aus der Darstellung der aufeinander aufbauenden Strömungen der ressourcenorientierten Theorie werden folgende drei Bereiche zur Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen vereinfacht zusammengefasst: Netzwerkspezifischer Ressourcenpool, interorganisationale Netzwerkbeziehungen sowie eine strategische Führung. Für diese werden im Folgenden jeweils Maßnahmen der strategischen Tourismusorganisation zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen aus (vgl. Fischer, 2009, pp. 135 - 189) zusammengefasst.

Netzwerkspezifischer Ressourcenpool

Die Basis für den Aufbau kooperativer Kernkompetenzen in einer touristischen Region stellt ein Ressourcenpool, bestehend aus den im Rahmen des Resource-based View erwähnten strategischen Ressourcen dar. Zum Aufbau dieses Ressourcenpools ist die Inputbasis der touristischen Region hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen sowie Potentialen zur Veredelung von Inputfaktoren zu strategischen Ressourcen zu analysieren. Im Rahmen dessen

sind potentielle Netzwerkpartner zu identifizieren und ihre Kompatibilität hinsichtlich unternehmensspezifischer Kernkompetenzen sowie Strategien zu beurteilen. Zudem sind die bereits vorhandenen, netzwerkspezifischen strategischen Ressourcen sowie die Kompetenzen sowie Kernkompetenzen der einzelnen Leistungsträger zu identifizieren und ebenfalls hinsichtlich der genannten Aspekte zu analysieren. Ein weiterer Schritt zum Aufbau des Ressourcenpools ist die Akquisition komplementärer, externer Inputfaktoren sowie die Förderung systemischer Effekte als mögliche netzwerkspezifische Ressourcen.

Interorganisationale Netzwerkbeziehungen

Neben dem strategischen Ressourcenpool sind interorganisationale Netzwerkbeziehungen als Voraussetzungen für den Aufbau, die Weiterentwicklung sowie die Erhaltung des netzwerkspezifischen Ressourcenpools zur Nutzung der strategischen Ressourcen sowie zur Entstehung kollektiver Lernprozesse aufzubauen. Dabei spielt die Integration und Kombination von Netzwerkpartnern eine entscheidende Rolle. Die potentiellen Netzwerkpartner sind zu motivieren, befähigen, ermutigen und zu überzeugen, sich aktiv in das Netzwerk einzubringen, indem sie zum Beispiel ihr implizites Wissen innerhalb des Netzwerks weitergeben und / oder sich finanziell durch Mitgliedsbeiträge beteiligen. Dazu sind folgende Maßnahmen der strategischen Tourismusorganisation relevant:

- Schutz der netzwerkspezifischen strategischen Ressourcen vor opportunistischem Verhalten
- Gewährleistung geringer Transaktionskosten
- Erzeugung einer bewussten Netzwerkperspektive bei den Akteuren
- Angebot unterstützender Kompetenzen
- Einsatz von Anreiz- und Koordinationsinstrumenten
- Förderung strategischer Kooperationen und Erhaltung der Flexibilität der Netzwerkpartner
- Koordination der Partner
- Kontrolle der im Netzwerk integrierten Steuerung

Zudem ist das netzwerkspezifische Wissen, was sich durch die gemeinsame Nutzung des Ressourcenpools und interorganisationale, kollektive Lernprozesse ergibt weiterzuentwickeln. Dafür ist eine Interaktion der strategischen Tourismusorganisation mit den touristischen Leistungsträgern und eine Zusammenführung dieser über destinationsübergreifende, von der strategischen Tourismusorganisation initiierte Routinen, notwendig. Zudem sind die standort-, produkt- und prozessspezifischen Kompetenzen der einzelnen Leistungsträger zu koordinieren und zu bündeln. Leistungsträger sind in ihrem kollektiven sowie individuellen Lernprozess indirekt sowie direkt zu unterstützen. Die strategische Tourismusorganisation gibt Impulse für soziale Interaktionen als Basis für wissensteilende Routinen sowie kollektive

Lernprozesse. Auch zur Weiterentwicklung des netzwerkspezifischen Wissens sind Anreizsysteme sowie Steuerungsmechanismen zu implementieren.

Metamanagementkompetenzen

Zum Aufbau der kooperativen Kernkompetenzen innerhalb des strategischen Destinationsmanagements benötigt die strategische Tourismusorganisation die bereits erwähnten Metamanagementkompetenzen, die durch die netzwerkübergreifende Stellung der strategischen Tourismusorganisation von der Autorin dieser Arbeit als besondere Form strategischer Ressourcen betrachtet werden. Das heißt, zur Entwicklung der kooperativen Kernkompetenzen innerhalb des strategischen Destinationsmanagements der Netzwerkgrundstrategie ist es wichtig, dass die strategische Tourismusorganisation ihre eigenen Kompetenzen und Kernkompetenzen sowie Lernprozesse entwickelt. Auch das strategische Subsystem des Wissensmanagements der strategischen Tourismusorganisation hat eine große Bedeutung für das Funktionieren des strategischen Destinationsmanagements.

4.4 Prozess des strategischen Destinationsmanagements

Zur Lokalisierung der erarbeiteten Maßnahmen im strategischen Destinationsmanagement wird in diesem Kapitel der Prozess des strategischen Destinationsmanagements näher betrachtet. Dieser Ansatz orientiert sich an Erkenntnissen zum Prozess des strategischen Managements in Unternehmen, wobei netzwerkspezifische Besonderheiten aus dem Bereich des Netzwerkmanagements berücksichtigt werden. Hinsichtlich des Strategieentstehungsprozesses gibt es in der wissenschaftlichen Literatur verschiedenste Kategorisierungen. Diese Arbeit orientiert sich hauptsächlich an der Kategorisierung von Kranz, der Grundkonzeptionen, grundlegende Strategieentstehungsmodelle sowie integrative Entstehungsmodelle (vgl. Kranz, 2007) unterscheidet. Zwei der grundlegenden Strategieentstehungsmodelle werden im Folgenden unter Berücksichtigung einiger Grundkonzeptionen näher betrachtet und auf touristische Regionen übertragen.

4.4.1 Synoptisches Planungsmodell

Das synoptische Planungsmodell als eines der grundlegenden Strategieentstehungsmodelle (vgl. Kranz, 2007, p. 49) entspricht der rational-entscheidungsorientierten Perspektive. Es gilt als einer der ältesten Ansätze des strategischen Managements (vgl. Wohlgemuth & Hess, 2000, p. 19) und wird von Welge & Al-Laham sogar als die verbreitetste Perspektive des strategischen Managements bezeichnet (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 29).

Nach diesem Modell wird die Strategieentstehung „als strukturierbarer Planungsprozess, der aus einer Sequenz aufeinanderfolgender, sachlogisch zusammenhängender, Entscheidungen entsteht“ (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 29), betrachtet. Der Planungsprozess folgt einem vordefinierten Zyklus und wird von der Strategie als Festlegung eines gewünschten

Zustandes bestimmt (vgl. Wohlgemuth & Hess, 2000, p. 19). Aufgrund der Komplexität der einzelnen strategischen Prozessschritte sind sie nicht delegierbar beim Topmanagement angesiedelt (vgl. Hungenberg, 2014, pp. 5 - 6) und „bilden die verbindliche Grundlage für die Erstellung aller detaillierten Programme, Kurzfristpläne und Budgets der nachfolgenden Hierarchiestufen (Topdown-Ansatz)“ (Wohlgemuth & Hess, 2000, p. 19). Bedeutende Modelle des strategischen Managements, die dem synoptischen Planungsmodell entsprechen sind unter anderem die Modelle von Ansoff (1965), das LCAG-Schema der Harvard Business School (1984) (vgl. Welge & Al-Laham, 2012, p. 30ff.), sowie das Modell von Lombriser & Abplanalp (vgl. Lombriser & Abplanalp, 2010, p. 50). Während Ansoff in seinem ersten Modell lediglich Entscheidungshilfen zur Strategieplanung formulierte, betrachtet das LCAG-Schema der Harvard Business School die Strategieimplementierung als eigenen Prozessschritt (vgl. Hungenberg, 2014, p. 51). Das Modell von Lombriser & Abplanalp integriert mit dem Teilschritt Vision und Leitbild zudem Aspekte des normativen Managements in den Strategieentstehungsprozess. Neben diesen genannten gibt es viele weitere Strategieentstehungsmodelle, die dem synoptischen Planungsmodell entsprechen (vgl. Hungenberg, 2014, p. 51). Je nach dem, an welchem dieser Modelle sich wissenschaftliche Ausarbeitungen orientieren, unterscheiden sich die Prozessschritte geringfügig. Hungenberg legt seiner Arbeit einen vereinfachten, idealtypischen Prozess des strategischen Managements nach dem synoptischen Planungsmodell ohne Berücksichtigung normativer Aspekte zugrunde (vgl. Hungenberg, 2014, p. 9). Zur Darstellung der Integration des Managementprozess kooperativer Kernkompetenzen in den Prozess des strategischen Managements mit Bezug zu touristischen Regionen wird hier der von Hungenberg vereinfachte Prozess des strategischen Managements als Grundlage gewählt. Nach dieser vereinfachten Darstellung gliedert sich der Prozess des strategischen Managements idealtypisch in drei Teilschritte: Strategische Analyse, Strategieformulierung und -auswahl sowie die Strategieimplementierung (vgl. Hungenberg, 2014, p. 9).

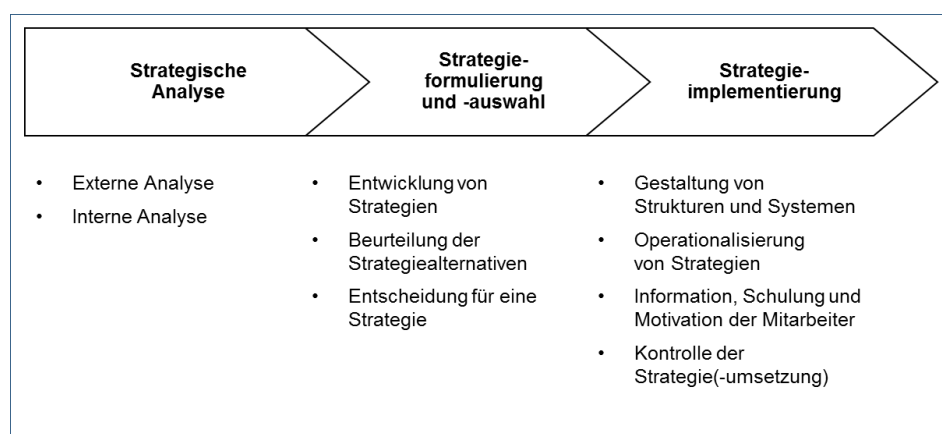


Abbildung 8: Prozess des strategischen Managements
Quelle: (Hungenberg, 2014, p. 9)

Da eine touristische Region in dieser Arbeit aus der netzwerkorientierten Perspektive betrachtet wird, sind auch hinsichtlich einer Charakterisierung der Strategieentwicklung in touristischen Regionen netzwerkspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen, wodurch für touristische Regionen ein weiteres grundlegendes Strategieentwicklungsmodell zu berücksichtigen ist.

4.4.2 Logisch inkrementelles Planungsmodell

Nach Petry kann eine Strategieentwicklung aufgrund der Komplexität des Netzwerks sowie der Autonomie der Netzwerkpartner nicht ausschließlich top-down (vgl. Petry, 2006, p. 59), also nach dem synoptischen Planungsmodell funktionieren, sondern bedarf einer Kombination aus zentraler Netzwerkstrategieentwicklung und emergenten, also selbststeuernden Prozessen der Netzwerkpartner (vgl. Petry, 2006, p. 59). Dieses Verständnis entspricht dem logisch-inkrementellen Planungsmodell, einem grundlegenden Strategieentstehungsmodell (vgl. Kranz, 2007, p. 51), welches auch Wohlgemuth & Hess als am besten geeignet für die Entstehung von Strategien in Netzwerken befinden (vgl. Wohlgemuth & Hess, 2000, p. 24).

Das logisch inkrementelle Planungsmodell, welches vor allem auf Ansätze von Quinn und Mintzberg zurück geht (vgl. Wohlgemuth & Hess, 2000, p. 22) kombiniert die rationale Planungslogik des synoptischen Planungsmodells mit dem Gegenstromverfahren (vgl. Petry, 2006, p. 58).

Es ist für die Erklärung der Strategieentstehung in Netzwerken sehr gut geeignet, da es Subsysteme mit emergenten Strategien berücksichtigt, die sich zu den von der Unternehmensführung geplanten Strategien parallel entwickeln (vgl. Kranz, 2007, p. 52). Um eine Gesamtstrategie für ein Netzwerk zu entwickeln, sind die emergenten Strategien bzw. die Einzelstrategien der Leistungsträger oder Teilnetzwerke im Sinne der Netzwerkstrategie soweit wie möglich „von oben“, von der Unternehmensführung zu steuern (vgl. Petry, 2006, pp. 58 - 59). Diese fungiert als Strategiepromotor mit folgenden Aufgaben (vgl. Kranz, 2007, pp. 52, 58, 59), (vgl. Petry, 2006, pp. 58 - 59):

- Vorgabe strukturellen Kontexts (u.a. Richtlinien, Globalziele)
- Förderung der Entstehung strategischer Initiativen
- Prozesssteuerung
- Regelung interorganisationaler Interessenkonflikte
- Entwicklung einer bewussten Gesamtstrategie aus den Einzelstrategien

Im Folgenden wird dieses Modell in Bezug auf eine touristische Region kurz interpretiert.

Die angesprochene Unternehmensführung stellt bei touristischen Regionen, die nach dem Community-Modell organisiert sind, die kooperative Tourismusorganisation und nach dem

modellhaften Ansatz dieser Arbeit speziell die strategische Tourismusorganisation dar. Den Subsystemen können zum einen die einzelnen Leistungsträger entsprechen, wobei sich deren Strategien zwar nicht ausschließlich emergent, jedoch mit unterschiedlichen Strategieverständnissen (vgl. Abschnitt 4.1) parallel zur geplanten Gesamtstrategie der touristischen Region entwickeln. Darüber hinaus können durch die interorganisationale Vernetzung auch touristische Teilnetzwerke, wie zum Beispiel vernetzte Hotels innerhalb einer Stadt oder auch Städte innerhalb einer touristischen Region, Subsysteme mit emergenten Strategien oder generell unterschiedlichen Strategieverständnissen darstellen. Die genannten Aufgaben obliegen entsprechend der kooperativen bzw. strategischen Tourismusorganisation als Unternehmensleitung. Hervorzuheben ist, dass die „Button-up-Logik“ der Entwicklung einer bewussten Destinationsstrategie aus den Einzelstrategien der Leistungsträger und Subsystemen ähnlich der Beeinflussung der Destinationsstrategie durch die Netzwerkgrundstrategie, innerhalb derer die touristischen Leistungsträger und sonstigen Netzwerkakteure als strategische Ressourcen und Kompetenzen fokussiert werden, ist. Der Strategieentwicklungsprozess erfolgt im Gegensatz zum synoptischen Planungsmodell nicht top-down, sondern horizontal und wechselseitig im Gegenstromverfahren durch multilaterale Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse (vgl. Petry, 2006, p. 59) zwischen den Subsystemen, wobei die Unternehmensstrategie, also dementsprechend die Destinationsstrategie inkrementell beeinflusst wird (vgl. Petry, 2006, p. 58). Das heißt, die oberste Führungsebene, respektive die strategische Tourismusorganisation, entwickelt die emergenten Strategien beziehungsweise die Einzelstrategien der Leistungsträger zu einer bewussten Destinationsstrategie weiter (vgl. Kranz, 2007, p. 52), (vgl. Wohlgemuth & Hess, 2000, p. 23). Der Strategiebildungsprozess in einem Netzwerk, also dementsprechend einer touristischen Region, hat zwar einen eher iterativen, experimentellen Charakter, mündet aber in bewusste, formale Gesamtstrategien (vgl. Wohlgemuth & Hess, 2000, p. 23), was auf die Anwendung der rationalen Planungslogik zurückzuführen ist.

Für die Darstellung der Planungslogik wird zur Charakterisierung des strategischen Destinationsmanagements in dieser Arbeit das in Abbildung 8 dargestellte vereinfachte, idealtypische Modell eines synoptischen Planungsprozesses von Hungenberg verwendet. Gemäß des logisch-inkrementellen Planungsmodells stellen die rational-entscheidungsorientierten, sequenziellen Prozessschritte lediglich Elemente dar, die bei der strategischen Steuerung durch die strategische Tourismusorganisation zu berücksichtigen sind. Auch Petry verwendet in seiner Arbeit zur Darstellung des logisch-inkrementellen Planungsmodells Elemente des synoptischen Strategieprozesses in Verbindung mit dem Gegenstromprinzip (vgl. Petry, 2006, p. 60).

4.5 Ansatz eines ressourcenorientierten strategisches Destinationsmanagements

Abschließend werden die in den vorherigen Unterkapiteln gewonnenen Erkenntnisse über die Maßnahmen der strategischen Tourismusorganisation zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen im Sinne eines ressourcenorientierten Strategieinhaltes der Netzwerkgrundstrategie mit den Erkenntnissen über den logisch-inkrementellen Prozess des strategischen Destinationsmanagements verknüpft. Dadurch ergibt sich ein Ansatz des strategischen Destinationsmanagements, aus welchem Anknüpfungspunkte der Entwicklung innovativer Produkte zur Beantwortung der Forschungsfrage dieses Kapitels abgeleitet werden.

4.5.1 Strategische Analyse

Für das strategische Management ist nach der synoptischen Planungslogik eine umfassende, strategische Informationsbasis notwendig (vgl. Hungenberg, 2014, p. 9). Neben der externen Marktanalyse ist hinsichtlich der fokussierten Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie vor allem die interne Analyse zu beleuchten. Sie zielt dabei auf die Herausstellung unternehmensspezifischer, wettbewerbsrelevanter Stärken sowie Schwächen des Unternehmens sowie der Geschäftsfelder ab (vgl. Hungenberg, 2014, pp. 86, 144). Mit Fokus auf die ressourcenorientierte Theorie spielt intern vor allem die Analyse der strategischen Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens eine Rolle (vgl. Hungenberg, 2014, p. 149). Auch die Aufgaben der strategischen Tourismusorganisation, die sich zudem aus dem logisch-inkrementellen Planungsmodell ergeben, wie zum Beispiel der Förderung und Entstehung strategischer Initiativen und die Regelung interorganisationaler Interessenskonflikte, jedoch insbesondere die Entwicklung einer Destinationsstrategie aus den einzelnen Strategien der Leistungsträger, erfordern eine Analyse vor allem der touristischen Leistungsträger und ihrer Strategien.

Konkret in Bezug auf die fokussierte Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen ergibt sich ein großer Analysebedarf folgender Aspekte:

- Inputbasis der touristischen Region
- komplementäre, externe Inputfaktoren
- bestehende strategische Ressourcen und Kompetenzen (strategischer Ressourcenpool)
- standort-, produkt- und prozessspezifische Kompetenzen und Kernkompetenzen der touristischen Leistungsträger, insbesondere spezifische Wissensbestände
- potentielle zu integrierende Netzwerkpartner, insbesondere hinsichtlich der Kompatibilität ihrer Kompetenzen, Kernkompetenzen und Strategien
- bestehende kooperative Kernkompetenzen
- interorganisationale Netzwerkbeziehungen

- bestehende strategische Kooperationen
- bestehende wissensteilende Lernprozesse
- Metamanagementkompetenzen der strategischen Tourismusorganisation

Aus den zahlreichen Aspekten, die zu analysieren sind, kann für die strategische Analyse hinsichtlich der Netzwerkgrundstrategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen eine hohe Relevanz abgeleitet werden. Dies fügt sich in die Funktion einer kooperativen bzw. strategischen Tourismusorganisation als Wissensspeicher und Informationsvermittler (vgl. Fischer, 2009, p. 154).

4.5.2 Strategieformulierung und -auswahl

Nach der synoptischen Planungslogik werden in einem zweiten Prozessschritt Strategiealternativen für das Unternehmen und die einzelnen Geschäftsfelder entwickelt und beurteilt. Auf Basis der Beurteilung werden anschließend die Strategien ausgewählt, durch welche die normativ festgelegten Ziele am besten erreicht werden (vgl. Hungenberg, 2014, pp. 9 - 10).

Wie in Abschnitt 4.2 über die Strategieebene sowie in Bezug auf den logisch-inkrementellen Planungsprozess erwähnt, kann eine strategische Tourismusorganisation aufgrund verschiedener Besonderheiten, insbesondere der fehlenden Weisungsbefugnis und der rechtlichen Selbstständigkeit der touristischen Leistungsträger als operative Business Units, eine Destinationsstrategie sowie Netzwerk-Geschäftsfeldstrategien nicht top-down durchsetzen. Dem Fokus der Netzwerkgrundstrategie ist in dieser Phase des Ansatzes eines strategischen Destinationsmanagements zunächst eine konkrete Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie zu entwickeln, da diese die Netzwerkgeschäftsfeld-Strategien sowie die Destinationsstrategien beeinflusst. Zur Formulierung der Netzwerkgeschäftsfeldstrategien wäre dieser Ansatz durch die marktorientierte Theorie zu ergänzen. Eine bewusste Destinationsstrategie wird entsprechend des logisch-inkrementellen Planungsmodells von der strategischen Tourismusorganisation aus den Einzelstrategien der touristischen Leistungsträger erstellt, wobei diese aufgrund der KMU-Strukturen unterschiedliche Strategieverständnisse besitzen können. In diesem Zusammenhang spielen als Maßnahmen der strategischen Tourismusorganisation auch die Regelung interorganisationaler Interessenkonflikte, die Förderung von strategischen Initiativen sowie die Vorgabe eines strukturellen Kontextes im Sinne von Globalzielen und Regelungen eine Rolle, die zu kommunizieren sind.

4.5.3 Strategieimplementierung

Innerhalb der Strategieimplementierung als Element der rationalen Planungslogik werden nach Hungenberg Strukturen und Systeme zur Umsetzung der Strategie gestaltet, Strategien werden in konkrete Vorgaben für das operative Management transformiert und somit opera-

tionalisiert (vgl. Hungenberg, 2014, p. 326), Mitarbeiter werden informiert, geschult und motiviert gemäß der Strategie zu handeln und die Strategieumsetzung wird kontrolliert (vgl. Hungenberg, 2014, p. 10). Dem logisch-inkrementellen Planungsmodell entsprechend, ist die Implementierung von Elementen zur Umsetzung einer Destinationsstrategie in einer touristischen Region als interorganisationales Netzwerk top-down nicht möglich. Um konkret die Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie umzusetzen, sind jedoch Implementierungsmaßnahmen notwendig, die im Folgenden aus den Erkenntnissen zu den Maßnahmen einer strategischen Tourismusorganisation zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen abgeleitet und im Rahmen der genannten betriebswirtschaftlichen Implementierungsmaßnahmen interpretiert werden.

Gestaltung von Strukturen und Systemen

Die strategischen Entscheidungen beziehen sich nach Hungenberg, der von dem klassischen Strategieverständnis ausgeht, auf drei verschiedene Objektarten: Strategien, Strukturen und Systeme (vgl. Hungenberg, 2014, p. 7), wobei ausgehend von der Strategie die Strukturen und Systeme der Koordination dienen (vgl. Hungenberg, 2014, p. 8).

Strukturen sind nach Hungenberg grundlegende, die Organisationsstruktur betreffende Regelungen zur Koordination der Zusammenarbeit und Arbeitsteilung der Unternehmensangehörigen und haben Einfluss auf den Ressourceneinsatz im Unternehmen (vgl. Hungenberg, 2014, pp. 7 - 8). Übertragen auf das ressourcenorientierte strategische Destinationsmanagement der Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie geht es demnach bei strategischen Entscheidungen über Strukturen um grundsätzliche Regelungen zur Koordination der Zusammenarbeit der einzelnen Leistungsträger innerhalb des interorganisationalen Netzwerks der touristischen Region. Da Regelungen aufgrund der fehlenden Weisungsbefugnis nicht top-down von der strategischen Tourismusorganisation durchgesetzt werden können, werden sie in diesem Zusammenhang als Prozesse und Beziehungen zur interorganisationalen Zusammenarbeit verstanden, die zu implementieren sind. Aus den Maßnahmen einer strategischen Tourismusorganisation innerhalb der Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen werden entsprechende Beziehungen und Prozesse der interorganisationalen Zusammenarbeit abgeleitet:

- interorganisationale Netzwerkbeziehungen
- Interaktion mit den Subnetzwerken und einzelnen touristischen Leistungsträgern
- Interaktion mit externen Inputfaktoren
- destinationsübergreifende Routinen
- strategische Kooperationen zwischen den touristischen Leistungsträgern und weiteren Netzwerkpartnern
- Impulse für soziale Interaktionen

Systeme als Objekte strategischer Entscheidungen sind Instrumente, die das Management im Sinne einer „Infrastruktur des Managements“ mit den notwendigen Informationen versorgen (Management-Informationssysteme) sowie die Motivation und das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen (Management-Anreizsysteme) und demzufolge ebenso den Einsatz der Unternehmensressourcen prägen (vgl. Hungenberg, 2014, p. 8).

Das Management-Informationssystem beinhaltet alle für die Unternehmensführung relevanten Informationen und regelt die Prozesse, die zur Gewinnung, Verarbeitung und Verteilung der Informationen notwendig sind (vgl. Hungenberg, 2014, pp. 341 - 342). Kern eines solchen Systems sind nach Hungenberg Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten, durch welche Soll-Größen-Informationen (zukunftsorientiert), Dokumentationsinformationen (gegenwart- und vergangenheitsorientiert) und Kontrollinformationen über die Erreichung der vorgegebenen Sollzustände (vgl. Hungenberg, 2014, p. 342) erhalten werden. Innerhalb dieses Systems wird auch die Bereitstellung der entsprechenden Informationen für die Führungskräfte der verschiedenen Abteilungen geregelt, welche die für sie relevanten Aspekte der Strategie kennen müssen und eine Rückmeldung über den Fortschritt der Strategieimplementierung und eventuellen Abweichungen geben können. Hinzu kommen die Komponenten der Datenbasis sowie der Methoden- und Modellbasis, die der Informationsverarbeitung und -speicherung dienen (vgl. Hungenberg, 2014, p. 342). Die Inhalte eines Informationssystems hängen von den Aufgaben des Managements und den dazu benötigten Informationen ab und müssen auf diese ausgerichtet sein (vgl. Hungenberg, 2014, p. 342). Eine Möglichkeit eines Management-Informationssystems stellt die Balance ScoreCard dar (vgl. Thommen, et al., 2017, p. 548). Bea und Haas verstehen es als computergestütztes Informationssystem, dass auf die Abdeckung aller Managementaufgaben des Unternehmens ausgerichtet ist (vgl. Bea & Haas, 2015, p. 362).

Übertagen auf das strategische Destinationsmanagement einer touristischen Region mit dem Fokus auf die Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie ist zunächst festzuhalten, dass als Führungskräfte der einzelnen Abteilungen sowohl die funktional spezialisierte Tourismusorganisation, als auch im weiteren Sinne die Führungskräfte der einzelnen touristischen Leistungsträger und sonstigen Netzwerkakteure, zu betrachten sind. Gemäß der großen Bedeutung des kollektiven Wissens und der kollektiven Wissensentwicklung und -spezialisierung als kooperative Kompetenzen sowie die Kombination dieses Wissens mit kollektiven Lernprozessen als kooperative Kernkompetenzen bekommt die Implementierung von Managementinformationssystemen eine besondere Relevanz. Durch sie werden Informationen als Basis zur Wissensentwicklung bereitgestellt, wobei der Informationsfluss in einem solchen System in touristischen Regionen als interorganisatorische Netzwerke nicht top-down, sondern wechselseitig zwischen den touristischen Leistungsträgern und der strategischen sowie den weiteren funktional spezialisierten Tourismus-

organisationen abläuft. Der funktional spezialisierten Tourismusorganisation kommt aufgrund ihrer Bedeutung als zentrale Wissensspeicher und Informationsvermittler dennoch eine bedeutende Rolle zu. Bezugnehmend auf das Verständnis von Bea & Haas kann dies zum einen ein speziell auf die Bedürfnisse der Akteure einer touristischen Region abgestimmtes Computer-System sein (vgl. Bea & Haas, 2015, p. 362). Zum anderen kann es nach der Ansicht der Autorin dieser Arbeit auch aus einzelnen, jedoch aufeinander abgestimmten Informationsleistungen und -prozessen bestehen.

Durch Management-Anreizsysteme kann das Verhalten und die Arbeitsweise von Menschen in einem Unternehmen, mit dem Ziel, die in der Strategie definierten Maßnahmen umzusetzen und die entsprechenden Unternehmensziele zu erreichen, beeinflusst werden (vgl. Hungenberg, 2014, p. 345). Es dient der Generierung von Vorteilen für die Führungskräfte und bedarf einer unternehmensspezifischen sowie strategieorientierten Gestaltung (ebd.). Schierenbeck & Wöhle betrachten Anreizsysteme sowie Motivationskonzepte nicht führungskräfteorientiert, sondern in Bezug auf die Mitarbeiter (vgl. Schierenbeck & Wöhle, 2008, p. 171). Sie stützen die Notwendigkeit eines Motivationskonzeptes auf die These, dass menschliches Verhalten auf die Befriedigung von Motiven ausgerichtet ist und die ungenügende Befriedigung der Motive Störungen im Managementprozess verursachen (ebd.). Durch Anreizsysteme werden Motive aktiviert und entsprechende Bedürfnisse erfüllt (ebd.), wobei Anreize immaterieller von materieller Art sein können (z.B. finanzielle Vergütung, Aufstiegsmöglichkeiten, Anerkennung, Betriebsklima, Mitsprache- und Gestaltungsrechte, allgemeine Arbeitsbedingungen (vgl. Hungenberg, 2014, p. 345), (vgl. Schierenbeck & Wöhle, 2008, p. 171).

Auch zur Umsetzung der strategischen Maßnahmen zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie kann die Notwendigkeit von Anreizen abgeleitet werden. Als Mitarbeiter sind auf der Mikroebene die Unternehmen der touristischen Leistungsträger und sonstigen Netzwerkakteure zu betrachten. Diese sind zu motivieren sich aktiv in das Netzwerk einzubringen, indem sie zum Beispiel netzwerkspezifische Investitionen tätigen oder auch implizites Wissen weitergeben. Zudem können gezielte Anreize die touristischen Leistungsträger dazu motivieren, sich bei der Entwicklung ihrer Strategien am strukturellen Rahmen des logisch-inkrementellen Planungsmodells zu orientieren und sie können die Förderung strategischer Initiativen unterstützen. Die Art der Anreize unterscheidet sich jedoch vom betriebswirtschaftlichen Verständnis, da es nicht primär um die Erfüllung von individuellen, sondern organisationalen Bedürfnissen geht. In diesem Zusammenhang steht die Befriedigung der Bedürfnisse des individuellen Unternehmens im Vordergrund, obgleich diese nur dann erfüllt werden können, wenn sie im Sinne der Strategie sind. Das Angebot unterstützender Kompetenzen sowie die Gewährleistung geringer Transaktionskosten als strate-

gische Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang als Elemente eines Anreizsystems zu betrachten.

Information, Motivation, Schulung der Mitarbeiter

Eine Strategie kann nur dann umgesetzt werden, wenn Mitarbeiter durch Schulung und Motivation entsprechend zielgerichtet beeinflusst werden (vgl. Hungenberg, 2014, p. 327). So sind sie so über strategische Inhalte zu informieren, dass sie diese verstehen und akzeptieren, da sie gegebenenfalls mit Auswirkungen auf ihren Arbeitsplatz verbunden sind (ebd.) und zu motivieren, entsprechend der Strategie zu handeln. Durch Schulungen werden individuelle Fähigkeiten entwickelt, die zur operativen Umsetzung der Strategie notwendig sind (ebd.). Da die Motivation bereits im Rahmen von Anreizsystemen thematisiert wurde, stehen an dieser Stelle die Information sowie die Schulung der Mitarbeiter im Fokus.

Als Mitarbeiter der touristischen Region werden, wie bereits erwähnt, in dieser Arbeit vor allem die touristischen Leistungsträger und weitere Netzwerkakteure betrachtet. Dementsprechend sind zur Implementation der Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie nicht die individuellen Fähigkeiten, sondern die organisationalen Kompetenzen durch Schulungen zu entwickeln. Da das Wissen nach der Knowledge-based View als Kompetenz betrachtet wird und Informationen die Basis für das Wissen darstellen, wird an dieser Stelle nicht zwischen Schulung und Information der Mitarbeiter unterschieden. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass durch Schulungen sowohl spezielle organisationale Kompetenzen entwickelt werden können, als auch im allgemeinen Fähigkeiten zur Entwicklung des Unternehmens als strategische Ressource sowie zu den strategischen Maßnahmen zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen. Aus den strategischen Maßnahmen der Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen lassen sich folgende Themenbereiche zur Information und Schulung der Mitarbeiter ableiten:

- Schaffung einer bewussten Netzwerkperspektive
- Weitergabe netzwerkspezifischen Wissens
- Entwicklung des Unternehmens als strategische Ressource
- Wissen zur Bildung strategischer Kooperationen
- Wissen zur Entwicklung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen generell und themenspezifisch
- strategische Maßnahmen zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen / bewusster Netzwerkperspektive

In diesem Zusammenhang sind auch die Metamanagementkompetenzen der strategischen Tourismusorganisation durch Schulungen zu entwickeln. Die Strategieimplementationsmaßnahme der Kontrolle wird nicht weiter thematisiert und stellt weiteren Forschungsbedarf dar.

4.6 Zusammenfassung ressourcenorientiertes strategisches Destinationsmanagement

In diesem Kapitel wurde als dritter Baustein des modellhaften Ansatzes dieser ein ressourcenorientierter Ansatz eines strategischen Destinationsmanagements entwickelt, aus welchem Ansatzpunkte für die Entwicklung innovativer Produkte als Methode des strategischen Destinationsmanagement abgeleitet werden können.

Eine Strategie wird innerhalb dieses Ansatzes grundsätzlich nach dem klassischen Strategieverständnis als Maßnahmenplan zur mittelfristigen Ausrichtung der touristischen Region verstanden, wobei berücksichtigt wird, dass bei den touristischen Leistungsträgern als operative Business Units andere Strategietypen, wie zum Beispiel emergente Strategien, vorhanden sein können. Aufgrund fehlender Weisungsbefugnisse der strategischen Tourismusorganisation sowie der rechtlichen Selbstständigkeit der touristischen Leistungsträger wird die Strategieebene der Netzwerkgrundstrategie als entscheidend für das strategische Destinationsmanagement betrachtet. Strategische Entscheidungen auf dieser Ebene beeinflussen in diesem Ansatz die anderen Strategieebenen. Folglich und aufgrund der zunehmenden Relevanz durch veränderte Wettbewerbsbedingungen und steigendem Wettbewerbsdruck, wird in diesem Ansatz des strategischen Destinationsmanagements die ressourcenorientierte Theorie fokussiert. Innerhalb dieser werden strategische Ressourcen und Kompetenzen, die auch in der Netzwerkgrundstrategie im Fokus stehen, als Quelle von Wettbewerbsvorteilen betrachtet. Es wurde deutlich, dass die aufeinander aufbauenden Hauptströmungen der ressourcenorientierten Theorie als Erklärung zur Entstehung kooperativer Kernkompetenzen dienen können. Die Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen wird als eine Netzwerkgrundstrategie fokussiert und entsprechend Maßnahmen aufgezeigt, welche die strategische Tourismusorganisation diesbezüglich umzusetzen hat. Es wurde aufgezeigt, dass für das strategische Management und die Strategieentwicklung in Netzwerken das logisch-inkrementelle Planungsmodell geeignet ist. Folglich wird dieser dem ressourcenorientierten Ansatz des strategischen Destinationsmanagements zugrunde gelegt. Das logisch-inkrementelle Planungsmodell vereint eine rationale Planungslogik, jedoch wird eine bewusste Gesamtstrategie eines Netzwerks durch die zentrale Einheit aus den Einzelstrategien der Netzwerkakteure zusammengefügt. Der rationalen Planungslogik entsprechend besteht der Prozess des strategischen Destinationsmanagements dieses Ansatzes aus den Elementen des synoptischen Planungsprozesses, der sich für den Zweck der Entwicklung eines Ansatzes, idealtypisch und vereinfacht in die Elemente Analyse, Strategieformulierung und -auswahl sowie Strategieimplementierung gliedert. In diesen wurden die Maßnahmen, welche die strategische Tourismusorganisation hinsichtlich der Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen zu erfüllen hat, in diesen Prozess integriert. Durch diese Vorge-

hensweise konnten vor allem konkrete Maßnahmen der strategischen Analyse sowie der Strategieimplementierung herausgestellt werden. In der Phase der Strategieformulierung und -auswahl ist durch die herausgestellte Bedeutung der Netzwerkgrundstrategie zunächst eine konkrete Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen zu formulieren. Zudem sind in dieser Phase auch die anderen Strategieebenen zu berücksichtigen. Zur Formulierung der Netzwerkgeschäftsfeldstrategien sind marktorientierte Aspekte zu berücksichtigen und entsprechend ist der Ansatz des strategischen Destinationsmanagements um die marktorientierte Theorie zu erweitern. Die Destinationsstrategie wird entsprechend des logisch-inkrementellen Planungsmodells von der strategischen Tourismusorganisation aus den Einzelstrategien des touristischen Leistungsträger entwickelt.

Verortung der Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement

Aus diesem Ansatz ergeben sich für die Beantwortung der Forschungsfrage, „wo“ im strategischen Destinationsmanagement die Entwicklung innovativer Produkte ansetzen kann zwei Perspektiven. Zum einen können aus prozessorientierter Sicht aus Kernkompetenzen Kernprodukte als Destinationsprodukte für Touristen als Endkunden entwickelt werden. Diese Perspektive wird in der wissenschaftlichen Literatur unter Bezeichnungen wie zum Beispiel „Strategische Produktentwicklung im Tourismus“ (Pechlaner & Döpfer, 2009, p. 154 ff.) oder „Produktentwicklung als strategischer Managementansatz“ (Peters, 2011, p. 40) thematisiert. Zum anderen kann die Entwicklung innovativer Produkte bei der Umsetzung der herausgearbeiteten Maßnahmen der strategischen Tourismusorganisation im strategischen Destinationsmanagement ansetzen. In diesem Zusammenhang stellt die Entwicklung innovativer Produkte eine Methode des strategischen Destinationsmanagements als Ergänzung traditioneller Managementinstrumente dar und richtet sich an die touristischen Leistungsträger als interne Kunden. Die einzelnen Maßnahmen sind als konkrete Ansatzpunkte zu betrachten. Diese Perspektive wird in dieser Arbeit fokussiert, da sie der Charakterisierung der Entwicklung innovativer Produkte als Methode des strategischen Destinationsmanagement entspricht.

5. Innovative Produkte im strategischen Destinationsmanagement

Nachdem im vorhergehenden Kapitel ein ressourcenorientierter Ansatz des strategischen Destinationsmanagements aufgezeigt und die Entwicklung innovativer Produkte als eine Methode des strategischen Destinationsmanagements herausgestellt wurde, dient der dritte Abschnitt dieser Arbeit dazu, ein Verständnis innovativer Produkte in diesem Zusammenhang zu formulieren. Die innovativen Produkte werden entsprechend der im vorherigen Kapitel fokussierten Perspektive für die touristischen Leitungsträger entwickelt, die auch als interne Kunden betrachtet werden können (vgl. Fischer, 2009, p. 166). Zur Erarbeitung eines Verständnisses innovativer Produkte werden in diesem Zusammenhang nachfolgend zunächst ein Produktverständnis und anschließend ein auf dieses bezogenes Innovationsverständnis formuliert. Im Rahmen eines abschließenden Überblicks über Aspekte der Entwicklung innovativer Produkte werden entsprechende Besonderheiten in Bezug auf den modellhaften Ansatz dieser Arbeit herausgestellt.

5.1 Produktverständnis

Der Produktbegriff kann aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Bruhn und Hadwich unterscheiden eine technische von einer Marketingperspektive. Aus technischer Perspektive stellt ein Produkt ein Bündel (technischer) Eigenschaften dar, wohingegen marketingorientiert der Absatz einer Leistung zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse im Vordergrund steht (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 11). Peters versteht Produkte Bezug nehmend auf Bruhn und Hadwich als Kombinationen unterschiedlicher Faktoren zur Problemlösung für den individuellen Konsumenten (vgl. Peters, 2011, p. 30), wodurch sie beide Perspektiven miteinander verbindet. Dieses Verständnis liegt auch dieser Arbeit zugrunde, wonach nicht zwischen technisch- und marketingorientiert unterschieden wird.

Darüber hinaus kann ein anbieterbezogener von einem nachfragebezogenen Produktbegriff unterschieden werden (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 14). Anbieterbezogen liegt der Fokus auf den objektiven Eigenschaften (ebd.) hinsichtlich der Gegebenheiten der Verkäufermärkte (vgl. Peters, 2011, pp. 33 - 34). Treten Überlegungen zum Absatz einer Faktorenkombination und dementsprechend zum Marktwert in den Vordergrund, können auch „Personen (z. B. Schauspieler), Orte (z. B. touristische Destinationen), Organisationen (z. B. das „Rote Kreuz“) und Konzepte bzw. Ideen [zur Vermarktung von Wissen] (z. B. Aidsprävention) wie Produkte [als Faktorenkombinationen] behandelt werden“ (Peters, 2011, p. 34). Innerhalb des nachfragebezogenen Produktbegriffs spielen im Sinne eines individuellen Produktverständnisses vor allem die subjektiven Produkteigenschaften eine Rolle, die dem Konsumenten zur gewünschten Problemlösung und Erfüllung seiner Bedürfnisse dienen (ebd.). Nach diesem Verständnis ist ein Produkt als Faktorenkombination das, was der Konsument als solches zur individuellen Problemlösung wahrnimmt, unabhängig davon, wie und ob dieses

vom Hersteller als Produkt konzipiert wurde (ebd.). Bruhn & Hadwich verwenden aus der nachfragebezogenen Perspektive den Begriff „Leistungen“ und verstehen darunter „sämtliche materiellen und immateriellen Ergebnisse von Produktions- und Erstellungsprozessen (Gebrauchs- und Verbrauchsgüter sowie Dienstleistungen) in einer Volkswirtschaft [...], bei denen eine Austauschbeziehung zwischen Anbietern und Nachfragern stattfindet mit dem Ziel der Wertschöpfung auf Anbieterseite und der Erzielung einer nutzenstiftenden Wirkung auf Nachfragerseite“ (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 15). Dieses Verständnis hebt zwar die weit verbreitete Unterscheidung in Produkte und Dienstleistungen auf, geht jedoch mit einer Unterteilung in unterschiedliche Leistungsarten, Leistungskategorien sowie Leistungstypologien einher (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 15 ff.), innerhalb derer Dienstleistungen dennoch eine Rolle spielen, jedoch sehr differenziert und detailliert betrachtet werden. Eine Orientierung des Produktverständnisses des modellhaften Ansatzes an den Leistungskategorien und -typologien scheint aufgrund des hohen Detailgrades dieser nicht sinnvoll.

Unabhängig der genannten Perspektiven (vgl. Peters, 2011, p. 33) existieren in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Produktbegriffe sowie Produktkategorien. Koppelman unterscheidet vier Produktkategorien: Sachprodukte, Dienstleistungen, Rechte sowie Energieprodukte, wobei Sachprodukte materielle und die Elemente der anderen Kategorien immaterielle Faktorenkombinationen darstellen (vgl. Koppelman, 2001, p. 5). Zudem wird in der wissenschaftlichen Literatur ein generischer, erweiterter und substantieller Produktbegriff unterschieden (vgl. Peters, 2011, pp. 32 - 33). Ein substantielles Produkt ist ein „klar abgrenzbares, rein physisches Kaufobjekt [...] als Kombination rein materieller Vorleistungen“ (vgl. Peters, 2011, p. 32) und demnach in die Kategorie der Sachprodukte einzuordnen. Mit dem erweiterten Produktbegriff werden physische Produkte beschrieben, die in Kombination mit immateriellen Aspekten (Dienstleistungen) auftreten, wobei die immateriellen Produkte für den Konsumenten im Vordergrund stehen (vgl. Peters, 2011, p. 33), wodurch die Produktkategorie der Dienstleistungen angesprochen wird. Im generischen Produktverständnis spielen zu materiellen und immateriellen Faktoren auch Statusaspekte eine Rolle (ebd.).

In der wissenschaftlichen Literatur im Bereich des Medienmanagements taucht zudem der Begriff Medienprodukt auf. Vor allem zur Abgrenzung zu Produkten der Marketingfunktion einer kooperativen Tourismusorganisation (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 69) ist das Verständnis eines Medienproduktes interessant. Peters verwendet in ihrer Arbeit den Begriff im Sinne der Verknüpfung von verschiedenen Informationselementen zum Beispiel zu einem Artikel einer Webseite oder auch einem Werbespot (vgl. Peters, 2011, p. 121). Nach Schumann und Hess entsteht ein Medienprodukt durch die Verknüpfung eines Inhaltes (vereinfacht Informationen) mit einem Medium (vgl. Prof. Dr. Schumann & Prof. Dr. Hess, 2006, p. 34). Unter Berücksichtigung der für ein Produkt nötigen Austauschbeziehung zwischen Anbietern und Konsumenten mit dem Ziel der Wertschöpfung auf der Seite des Anbieters und

der Erzielung einer nutzenstiftenden Wirkung bei dem Konsumenten ist nach dem Verständnis der Autorin dieser Arbeit ein Medienprodukt von Kommunikationsmedien mit dem Ziel der Information zu unterscheiden. Ein Medienprodukt, wie zum Beispiel ein Werbespot, ein Buch, eine Webseite von einem Webseitenanbieter wird vom Anbieter mit dem Ziel der Wertschöpfung entwickelt. Kommunikationsmedien, wie zum Beispiel Flyer oder Webseiten der kooperativen Tourismusorganisation dienen zur Information der Touristen als Endkunden und sind als Kommunikationselemente innerhalb des Marketing-Mix zu sehen (vgl. Freyer, 2015, p. 443)

Im Folgenden wird dieses Verständnis auf Produkte als Methode zur Umsetzung der Maßnahmen des strategischen Destinationsmanagements angewendet. Produkte stellen angebotsorientiert entsprechend Faktorenkombinationen dar, die zwischen Anbietern und Nachfragern mit dem Ziel der Wertschöpfung bei der strategischen Tourismusorganisation als Anbieter und einer nutzenstiftenden Wirkung bei den touristischen Leistungsträgern als Nachfrager ausgetauscht werden. Zur Umsetzung der Maßnahmen des strategischen Destinationsmanagement werden als Produkte in diesem Zusammenhang den Produktkategorien entsprechend Dienstleistungen und Sachprodukte verstanden, was dem erweiterten und substantiellen Produktbegriff entspricht. Da die strategische Tourismusorganisation in dem modellhaften Ansatz als Service Center betrachtet wird, stehen die Dienstleistungen im Fokus. Da innovative Dienstleistungen nach dem modellhaften Ansatz dieser Arbeit für die touristischen Leistungsträger als Unternehmen und Kunden entwickelt werden, handelt es sich um investive Dienstleistungen (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 16), die wiederum in die Prozesse der touristischen Leistungsträger eingehen. Dienstleistungen weisen im Gegensatz zu Sachprodukten besondere Eigenschaften auf, die Auswirkungen auf den Innovationsprozess haben (vgl. Pompl & Buer, 2006, p. 26). Das Ergebnis der Faktorenkombination ist immateriell, wodurch Dienstleistungen nicht lager- und transportfähig sind, durch die Integration des Kunden als externer Faktor wird das Leistungsergebnis unmittelbar beeinflusst (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 17), durch die Synchronität der Leistungserstellung und Leistungsnutzung ist bei Dienstleistungen vor allem die Prozessqualität entscheidend und die Interaktion zwischen dem Kunden und dem Dienstleister erfordert vom Dienstleister neben der Fachkompetenz auch eine Interaktionskompetenz (vgl. Pompl & Buer, 2006, p. 27). Übertragen auf die ersten zwei Bausteine des modellhaften Ansatzes beeinflussen die touristischen Leistungsträger als Kunden das Ergebnis unmittelbar und die strategische Tourismusorganisation benötigt als Dienstleister eine Interaktionskompetenz. Zur Produktion einer Dienstleistung sind interne und externe Produktionsfaktoren zu differenzieren (vgl. Meffert, et al., 2015, p. 23). Als interne Produktionsfaktoren sind Potentialfaktoren zu sehen, deren Verfügbarkeit in ausreichender Qualität und Quantität aufgrund der Nicht-Lagerfähigkeit von Dienstleistungen eine bedeutende Voraussetzung für die ständige Leistungsbereitschaft ist (ebd.). Zu den

Potentialfaktoren gehören Lebewesen (insbesondere Menschen), materielle Güter (Gebäude, Waren), Nominalgüter (Geld), und Informationen (neue Technologien) (vgl. Meffert, et al., 2015, p. 14). Der Dienstleistungsabnehmer, also die touristischen Leistungsträger, stellen die externen Faktoren dar, die sich selbst beziehungsweise materielle oder immaterielle Güter aktiv oder passiv in den Dienstleistungserstellungsprozess einbringen (vgl. Meffert, et al., 2015, p. 25).

Zur Umsetzung der in Abschnitt 4.5 dargestellten Maßnahmen des strategischen Destinationsmanagements können von der strategischen Tourismusorganisation für die touristischen Leistungsträger zum Beispiel folgende Dienstleistungen entwickelt werden:

Strategische Analyse

- Analysedienstleistungen
 - zur Analyse des touristischen Leistungsträgers hinsichtlich der Netzwerkkompatibilität
 - zur Analyse des touristischen Netzwerks der touristischen Region

Strategieimplementierung

- Vermittlungsdienstleistungen für touristische Leistungsträger
 - von strategischen Kooperationspartnern
 - von Human Resources mit spezifischen Kompetenzen
- Workshops zu netzwerkspezifischen Themen zur Weitergabe von netzwerkspezifischem Wissen
- Beratungsdienstleistungen
 - Strategieberatungsdienstleistungen für die touristischen Leistungsträger und potentiellen Netzwerkakteure
 - zum Aufbau unternehmensspezifischer Kernkompetenzen (Finanzen, Kooperationen etc.)
 - zu strategischen Methoden im Allgemeinen
 - Innovationsberatungen
- Schulungen
 - zum Aufbau unternehmensspezifischer Kernkompetenzen der touristischen Leistungsträger sowie der funktionalen Tourismusorganisationen
 - als Incentives zu verschiedenen, von den touristischen Leistungsträgern nachgefragten Themen (z.B. Teamentwicklung, Prozessoptimierung, strategisch wertvolle individuelle Kompetenzen etc.)
- Organisation gemeinsamer Aktivitäten zur Vernetzung der touristischen Leistungsträger (moderierte Netzwerktreffen z.B. Round Table, Veranstaltungsreihen, Ausflüge)

- Entwicklung von individuellen Konzepten zum Aufbau unternehmensspezifischer Kernkompetenzen
- Entwicklung von Dienstleistungen zur Unterstützung spezifischer kooperativer Kernkompetenzen (z.B. zentraler Lieferservice regionaler Lebensmittel an Hotels und Restaurants)
- spezielle Weiterbildungsdienstleistungen für Mitarbeiter der strategischen Tourismusorganisation zur Entwicklung der Metamanagementkompetenzen sowie für andere funktional spezialisierte Tourismusorganisationen zum Aufbau funktionsspezifischer Kompetenzen

Zwar verfügt die strategische Tourismusorganisation als strategisches Service Center und entsprechend primär als Dienstleister nicht über Betriebsstoffe sowie Werkstoffe als Produktionsfaktoren von Sachgütern (vgl. Meffert, et al., 2015, p. 23), jedoch kann Entwicklung innovativer Produkte in dem modellhaften Ansatz im weiteren Sinne so interpretiert werden, dass die strategische Tourismusorganisation Konzepte für innovative Netzwerksachleistungen entwickelt und diese von produzierenden Unternehmen umgesetzt werden. Auch Beispiele für Sachleistungen können aus den Maßnahmen des strategischen Destinationsmanagements abgeleitet werden:

- Gebäude, wie zum Beispiel netzwerkspezifische Büroräume mit entsprechender Infrastrukturausstattung
- Software und andere Technologien, wie zum Beispiel netzwerkspezifische Buchungssysteme, e-Learning Tools, E-Kollaboration Tools
- Analyseberichte als Medienprodukte

Die Einrichtung netzwerkspezifischer Büroräume entspricht der 4. These der von dem Beratungsunternehmen Tourismuszukunft und Visit Norway im Rahmen eines Think Tanks entwickelten „13 Thesen zur Zukunft des öffentlich finanzierten Tourismusmarketing“, an welchen auch in der Arbeit zitierte Tourismusexperten, wie zum Beispiel Prof. Pietro Beritelli oder Prof. Julia Peters mitgewirkt haben. In dieser These wird der regionale und lokale Treiber als Berater und Coach gesehen, der ggf. Büroräume mit notwendiger Infrastruktur bereitstellt und umfangreiche Service- und Dienstleistungspakete anbietet (vgl. Tourismuszukunft & InnovationNorway, 2016). Als ein entsprechender Treiber in diesem Sinne kann nach dem modellhaften Ansatz dieser Arbeit die strategische Tourismusorganisation gesehen werden. Das Portfolio der innovativen Produkte und Dienstleistungen wird als Angebot verstanden (vgl. Wohltmann, 2017).

Hinsichtlich des Ziels der Wertschöpfung ist eine Besonderheit zu berücksichtigen. Als Wertschöpfung wird der Wertezuwachs bezeichnet, der durch die Kombination von Produktionsfaktoren entsteht (vgl. Eisenstein, 2014, p. 32). Vereinfacht ausgedrückt ergibt sich die Wert-

schöpfung betriebswirtschaftlich aus der Differenz zwischen dem Verkaufspreis und den Kosten der Vorleistungen (vgl. Herle, 2008, p. 14) und ist somit dem Gewinn gleichzusetzen. Kooperative Tourismusorganisationen handeln je nach der Organisationsstruktur jedoch nur begrenzt nach gewinnwirtschaftlichen Prinzipien (vgl. Freyer, 2015, p. 476). Demnach ist der Mehrwert, der durch innovative Produkte und Dienstleistungen im strategischen Destinationsmanagement generiert wird, als „strategischer Mehrwert“ zu betrachten, welcher den des Destinationsproduktes indirekt über die Erstellung von Produkten zur der Maßnahmen des strategischen Destinationsmanagement, beeinflusst (Abbildung 9). Im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten zur Entwicklung eines Finanzierungskonzeptes des modellhaften Ansatzes ist zu prüfen, ob der Preis der innovativen Produkte und Dienstleistungen des strategischen Destinationsmanagements auch als eine Art Beitragszahlung der touristischen Leistungsträger betrachtet werden kann. Aus dieser Perspektive kann auch die direkte Wertschöpfung für die strategische Tourismusorganisation als gewinnorientiertes Unternehmen eine Rolle spielen.

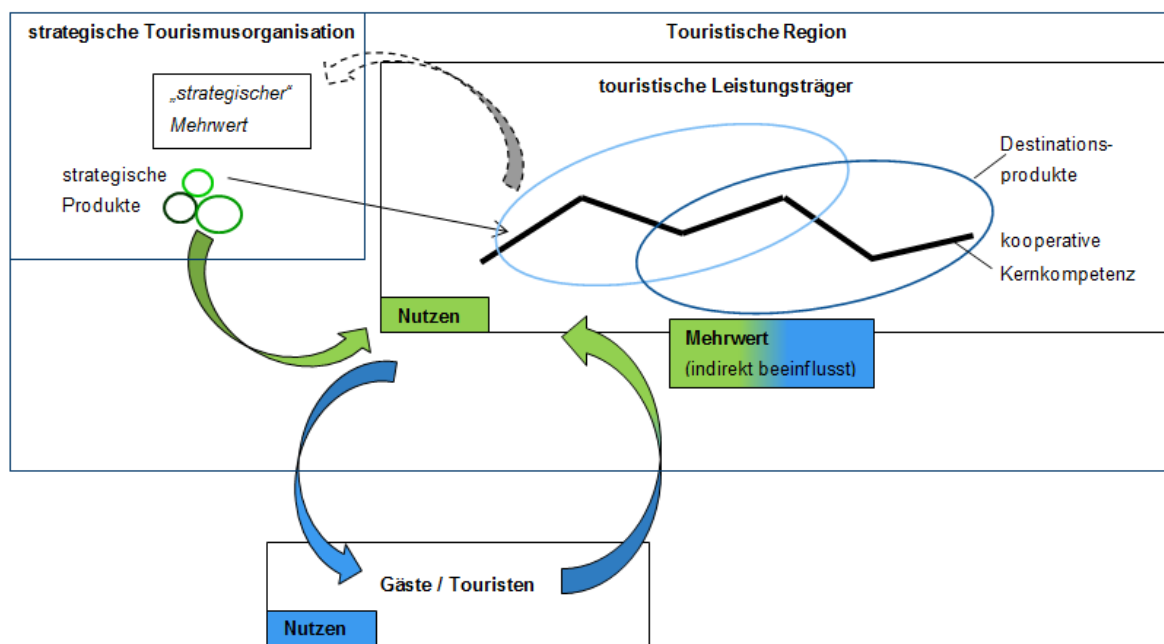


Abbildung 9: Wertschöpfung von Produkten im strategischen Destinationsmanagement
Quelle: Eigene Abbildung

5.2 Innovationsverständnis

Nachdem ein Produktverständnis und konkrete Produktmöglichkeiten für den Ansatz des strategischen Managements herausgestellt wurden, ist noch das Attribut „innovativ“ hinsichtlich der Bedeutung für Produkte im strategischen Destinationsmanagement zu charakterisieren.

Wann ein Produkt als innovativ bezeichnet werden kann, ist aufgrund der vielfältigen Dimensionen, Definitionen und Verständnisse des Begriffes nicht eindeutig zu beantworten. In der wissenschaftlichen Literatur wird in vielen Quellen Schumpeter als Urheber der Innovationsforschung bezeichnet (vgl. Mayer, 2014, p. 14) (vgl. Vahs & Brem, 2015, p. 2), von dessen Verständnis ausgehend eine Vielzahl von Definitionen und Verständnissen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft entwickelt wurden (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 3 ff.). Durch diese Problematik herrscht auch im touristischen Kontext ein diffuses Verständnis von Innovationen (vgl. Obier, et al., 2014, p. 32), was über die touristischen Besonderheiten hinaus dazu führt, dass die touristische Innovationsforschung ein sehr vielfältiges, komplexes und sich ständig weiterentwickelndes Forschungsfeld ist, in welchem bisher mehr Fragen aufgeworfen als beantwortet wurden (vgl. Mayer, 2014, p. 25). Um Missverständnisse zu vermeiden und die Vergleichbarkeit wissenschaftlicher Arbeiten und Studien zu diesem Thema zu verbessern, betonen Hauschildt et al. die Wichtigkeit der Präzision des jeweiligen Verständnisses von Innovation anhand klarer Kriterien (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 4). Entsprechende Kriterien ergeben sich dabei ihrem Verständnis nach aus den verschiedenen Dimensionen des Innovationsbegriffes: inhaltlich, subjektiv, prozessual, normativ (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 5 ff.) (vgl. Pechlaner, et al., 2006, p. 122). Anhand dieser Dimensionen wird im Folgenden das Attribut „innovativ“ in Bezug auf innovative Produkte im strategischen Destinationsmanagement charakterisiert.

Grundsätzlich liegt bei einer Innovation eine neuartige Zweck-Mittel-Kombination (Hauschildt, et al., 2016, p. 4) zur Erzielung von erheblichen Verbesserungen vor (vgl. Vahs & Brem, 2015, p. 22). Für innovative Produkte und Dienstleistungen als Methode zur Umsetzung des strategischen Destinationsmanagements ergibt sich der innovative Charakter dementsprechend aus der Notwendigkeit Faktoren bei der Erstellung von Produkte und Dienstleistungen zur Erfüllung des neuartigen Zwecks neu zu kombinieren.

Bei der **inhaltlichen Dimension** geht es um die Klärung der Frage „Was ist neu?“ (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 5) im Sinne der Differenzierung von Innovationsarten (vgl. Pikkemaat & Peters, 2006, pp. 3 - 4). Im Tourismus werden häufig Produktinnovationen (z.B. neue Events), Prozessinnovationen (z.B. computergestützte Managementsysteme), Managementinnovationen (z.B. Dezentralisierung des Managements), Logistikinnovationen (z.B. integrierte Destinationsmanagementinformationssysteme) sowie institutionelle Innovationen (z.B. Reform der Tourismusförderung) unterschieden (ebd.). In dem modellhaften Ansatz werden innovative Produkte und Dienstleistungen als neuartige Faktorenkombinationen fokussiert, wobei bei Dienstleistungen Produkt- und Prozessinnovationen zusammen fallen (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 6). Hervorzuheben ist, dass der modellhafte Ansatz, innerhalb dessen Produkte und Dienstleistungen zum Zweck der strategischen Steuerung einer touris-

tischen Region konzipiert werden, an sich als Managementinnovation betrachtet werden kann.

Zur Charakteristik des Attributes „innovativ“ ist darüber hinaus die **Intensitätsdimension**, in der thematisiert wird, wie neu ein Produkt bzw. eine Dienstleistung sein muss, um als innovativ bezeichnet zu werden, essentiell. Je nach zugrunde liegendem Skalenniveau ergeben sich verschiedene Intensitäten und Begrifflichkeiten der Neuartigkeit (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 12 ff.), was zu verschiedenen Verständnissen von Innovationen führt. So können Basis-, Verbesserungs-, und Anpassungsinnovationen sowie Imitationen, (vgl. Vahs & Brem, 2015, p. 64 ff.) Adaptionen und Adoptionen (vgl. Mayer, 2014, p. 14) voneinander unterschieden werden. Vahs & Brehm verstehen unter einer Imitation dabei eine „bewusste Übernahme oder das absichtliche Nachahmen von Problemlösungen, die in anderen Unternehmen bereits vorhanden sind und erfolgreich eingesetzt werden“ ohne eigenständige kreative Leistung (vgl. Vahs & Brem, 2015, p. 65). Das heißt, diese Zweckmittelkombination existiert bereits. Mayer konkretisiert das Verständnis, indem er zwischen Imitationen als bewusste Verwendung von Problemlösungen ohne gültige Patente oder Markenrechte, Adoptionen, bei welcher Innovationen zwar auch ohne Veränderungen verwendet werden, jedoch Rechte zur Nutzung der Innovation vorhanden sind und Adaptionen, bei denen Innovationen hinsichtlich bestimmter Kundenbedürfnisse verändert werden, unterscheidet (vgl. Mayer, 2014, p. 14). Der Charakter des modellhaften Ansatzes als Managementinnovation durch die neuartige Kombination von Produkten als Mittel zum Zweck der strategischen Steuerung von touristischen Regionen macht Produktimitationen sowie Produktadoptionen schwierig. Zwar erscheinen Produktadaptionen durch die Anpassung von Innovationen auf die Bedürfnisse der touristischen Leistungsträger erst als eine Möglichkeit der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen in diesem Zusammenhang, jedoch ist neben diesen vor allem der strategische Inhalt bei der Neukombination von Faktoren zu Produkten und Dienstleistungen essentiell, weshalb sie als innovativ zu bezeichnen sind.

Je nach Neuheitsintensität ergeben sich zudem Unterschiede im Umfang der Veränderungen, die im Unternehmen zur Realisation der Innovation notwendig sind, dementsprechend sich eine Unterscheidung in Inkremental-, Radikal- und disruptive Innovationen ergibt (vgl. Vahs & Brem, 2015, p. 66 ff.). Eine Festlegung sowie dadurch auch Beschränkung auf Innovationen bestimmter Neuheitsgrade sowie bestimmter Veränderungsumfänge im Unternehmen wird für die Charakterisierung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement nicht als sinnvoll erachtet. Viel interessanter in diesem Kontext ist der in multidimensionalen Ansätzen dargestellte Zusammenhang zwischen dem Innovationsgrad eines innovativen Produktes und den einzelnen Teilinnovationsgrade verschiedener mit dem innovativen Produkt zusammenhängende Bereiche, aus welchen sich der Innovationsgrad ergibt (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 17). Entsprechende Bereiche für Teilinnovationsgrade stellen

die Technologie (neue technologische Prinzipien, neue technologische Komponenten, Performanceverbesserungen), der Markt (neuer Kundennutzen, Schaffung eines neuen Marktes, Veränderung Funktionsweise des Marktes), die Organisation (Notwendigkeit Änderungen der Organisationsstruktur, der Produktionsprozesse, der Unternehmenskultur) sowie das Umfeld (Notwendigkeit Änderung der Industrienormen, der regulativen Vorschriften, Adaption gesellschaftliche Werte und Normen) dar, wobei eine unternehmensindividuelle Erweiterung möglich ist (ebd.). Das Vorhandensein dieser „Teil-Innovationsgrade“ im Sinne von Neuerungen in den genannten Bereichen wird in dieser Arbeit, ohne eine konkrete Festlegung auf einen konkreten Innovationsgrad zu treffen, als ein wesentliches Merkmal innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement betrachtet. Neuerungen in den Bereichen Technologie und Organisation sind dabei sowohl auf der Mikro- als auch auf der Mesoebene zu betrachten.

Darüber hinaus hängt das Verständnis einer Innovation vom Bewusstsein qualitativer Unterschiede zum vorhergehenden Zustand (**subjektive Dimension**) (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 17) und somit von Personen und Personengruppen als Subjekten ab. „Innovation ist danach das, was für innovativ gehalten wird.“ (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 18). Subjekte können nach der individualistischen Perspektive einzelne Individuen oder Experten, nach der rein betriebswirtschaftlichen Perspektive Führungskräfte eines Unternehmens, nach der industrieökonomischen Sicht die innovativsten Unternehmen einer Branche sowie national-ökonomisch eine ganze Nation sowie die Menschheit sein (vgl. Hauschildt, et al., 2016, pp. 18 - 19). Die Entwicklung und der Einsatz innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement verfolgt das Ziel, touristische Leistungsträger und andere Netzwerkakteure des regionalen Netzwerks in ein strategisches Netzwerk zu integrieren und durch strategisches Handeln sowie konkret die Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen die Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Region sicherzustellen. Demnach sind Produkte im strategischen Destinationsmanagement dann innovativ zu bezeichnen, wenn sie für die Führungskräfte der touristischen Leistungsträger als Abteilungsleiter der touristischen Region neuartig sind.

Zu den genannten ist abschließend die **normative Dimension** zu berücksichtigen, innerhalb der eine Innovation häufig erst als solche verstanden wird, wenn der Einsatz auf dem Markt oder innerbetrieblich erfolgreich ist, also Gewinne erzielt, Umsätze generiert und Kosten gesenkt werden (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 23). Da die Entwicklung von Innovationen zukunftsbezogen ist und aufgrund dessen die durchschnittliche Misserfolgsrate nach Hauschildt et al. in Bezug auf (vgl. Castellion & Markham, 2013) bei 40 % liegt, verstehen sie jedoch nicht den realisierten, sondern den erwarteten Innovationserfolg als entscheidend in ihrem Innovationsverständnis (ebd.). Das Verständnis innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement beruht auf dieser Interpretation, wodurch Produkte dann als inno-

vativ zu bezeichnen sind, wenn ein konkreter Innovationserfolg direkt, hinsichtlich der Entwicklung von kooperativen Kernkompetenzen sowie indirekt durch die auf Basis der kooperativen Kernkompetenzen entwickelten Destinationsprodukte, erwartet wird. Die Erfolgsmessung strategischer Produkte und Dienstleistungen im strategischen Destinationsmanagement ist ein weiterer Forschungsansatz.

Zu Unterschieden im Verständnis einer Innovation kommt es zudem durch die Existenz unterschiedlicher Modelle und Interpretationen des Innovationsprozesses zur Entstehung von Innovationen (Prozessdimension) (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 22), sowie unterschiedliche Auffassungen darüber, durch wen dieser gestaltet wird (Akteursdimension) (vgl. Hauschildt, et al., 2016, pp. 20 - 21).

5.3 Zusammenfassung des Verständnisses innovativer Produkte

Zusammenfassend werden in dieser Arbeit innovative Produkte als Sachprodukte, speziell auch Medienprodukte und Dienstleistungen im Sinne neuartiger, materieller und immaterieller Faktorkombinationen und im Sinne innovativer Dienstleistungen auch als Prozessinnovationen verstanden. Die innovativen Produkte des strategischen Destinationsmanagement werden im modellhaften Ansatz dieser Arbeit zwischen der strategischen Tourismusorganisation als Anbieter und den touristischen Leistungsträgern als Nachfrager ausgetauscht, wodurch Bedürfnisse zur Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen erfüllt werden und eine Wertschöpfung auf Mesoebene durch die Entwicklung von innovativen Destinationsprodukten auf Basis der kooperativen Kernkompetenzen für die touristische Region als strategisches Netzwerk erzielt wird. Eine direkte monetäre Wertschöpfung anstelle von traditionellen Tourismusabgaben wäre zudem denkbar. Aufgrund dessen, dass die Produkte und Dienstleistungen zum Zweck der strategischen Steuerung eingesetzt werden, ergibt sich der innovative Charakter aus der Notwendigkeit der neuartigen Faktorenkombination zur Erfüllung des neuartigen Zwecks. Produktimitationen, -adaptionen sowie -adoptionen sind in diesem Zusammenhang nicht möglich. Als innovativ sind Produkte und Dienstleistungen des modellhaften Ansatzes zu betrachten, wenn sie für die touristischen Leistungsträger neuartig sind, Neuerungen in den Bereichen Technologie und Organisation bedingen und ein Innovationserfolg hinsichtlich der für die touristische Region erzielten Wertschöpfung durch innovative Destinationsprodukte erwartet wird. Der modellhafte Ansatz dieser Arbeit kann durch die Neukombination von innovativen Produkten und Dienstleistungen als Mittel zum Zweck der strategischen Steuerung von touristischen Regionen als Managementinnovation brachtet werden.

6. Entwicklung innovativer Produkte des strategischen Destinationsmanagements

Im Rahmen des letzten Bausteins des modellhaften Ansatzes stellt sich die Frage, welche Bedingungen sich für die Entwicklung innovativer Produkte der strategischen Tourismusorganisation ergeben.

Dem modellhaften Ansatz entsprechend werden die innovativen Produkte und Dienstleistungen im strategischen Sinne von der strategischen Tourismusorganisation als Network- und Service Center entwickelt, weshalb diese im Fokus des Kapitels steht. Die Entwicklung innovativer Produkte stellt dabei selbst eine Kernkompetenz dar, da Fähigkeiten in neue Anwendungsgebiete transferiert werden (vgl. Peters, 2011, p. 55).

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, werden Aspekte, die zur Entwicklung innovativer Produkte eine Rolle spielen auf den modellhaften Ansatz übertragen und jeweils kurz die Besonderheiten erläutert. Durch diese Vorgehensweise ergeben sich zahlreiche Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten zur ausführlichen Betrachtung der einzelnen Aspekte zur Erweiterung des modellhaften Ansatzes. Die mit der Entwicklung innovativer Produkte zusammenhängenden Aspekte werden aus den Themenbereichen Produkt- und Servicemanagement sowie Innovationsmanagement abgeleitet. Dafür werden zunächst die Themengebiete Innovationsmanagement und Produktmanagement betrachtet, um relevante Aspekte im Sinne von Themenbereichen aus diesen abzuleiten. Anschließend werden diese auf den modellhaften Ansatz dieser Arbeit übertragen und Besonderheiten, die sich in Bezug auf diesen ergeben, erläutert.

6.1 Innovations- und Produktmanagement

Zunächst ist zu erwähnen, dass klassische Wachstumstheoretiker und auch Innovationsforscher Innovationen hinsichtlich des touristischen Wachstums als zufällige, nicht vorhersehbare Ereignisse betrachten (vgl. Keller, 2005, p. 49). Jedoch herrscht in der Literatur die Ansicht, dass der Innovationsprozess nicht dem Zufall überlassen werden darf, um erfolgreich zu sein (Vahs & Brem, 2015, p. 28). In der touristischen Praxis existiert oft kein systematisches Innovationsmanagement mit der Verankerung von Innovationsprozessen, sondern neue Ideen werden nach „Lust und Laune“ umgesetzt (vgl. Obier, et al., 2014, p. 37). Aufgrund der im vorherigen Kapitel dargestellten Bedeutung des innovativen Charakters von Produkten und Dienstleistungen als Methode des strategischen Destinationsmanagements, ist ein Innovationsmanagement der strategischen Tourismusorganisation zur Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen jedoch essentiell.

Innovationsmanagement

In der wissenschaftlichen Literatur existieren zahlreiche unterschiedliche Darstellungen des Innovationsmanagements, die sich hinsichtlich verschiedener Perspektiven, des Detaillierungsgrades sowie der Verwendung verschiedener Begrifflichkeiten unterscheiden. Zur Erarbeitung von Aspekten, die für die Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Sinne relevant sind, wird beispielhaft auf zwei Verständnisse des Innovationsmanagements kurz eingegangen.

Hauschildt et. al unterscheiden eine prozessuale von einer systemischen Perspektive (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 67). Prozessual wird die Gestaltung des einzelnen Innovationsprozesses als Innovationsmanagement verstanden, wohingegen systemisch die Gestaltung des Innovationssystems das Innovationsmanagement ausmacht (ebd.). Das Innovationssystem stellt dabei das Positions- und Kompetenz- sowie Kommunikations- und Interaktionsgefüge mit den Aspekten Innovationskultur, Struktur, Steuerung von Innovationsprozessen, beteiligte unternehmensinterne und unternehmensexterne Akteuren dar (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 90ff.). Vahs & Brem verstehen unter dem Innovationsmanagement „alle Aktivitäten des Wertschöpfungsprozesses bis hin zur Steuerung des Marktzyklus eines neuen Produktes einschließlich der unterstützenden Funktionen und Prozesse, wie beispielsweise Personalmanagement, Organisation, Rechnungswesen und Finanzierung“ (Vahs & Brem, 2015, p. 27). Sie unterscheiden ein operatives von einem strategischen Innovationsmanagement (ebd.). Im Fokus des operativen Innovationsmanagements stehen die Durchführung des Innovationsprozesses sowie die Innovationsprojekte (ebd.). Als Aufgaben des strategischen Innovationsmanagements sehen sie die Analyse der Unternehmensumwelt, die Definition der Innovationsziele, die Festlegung der Innovationsstrategie sowie des strategischen F+E-Projektprogramms (vgl. Vahs & Brem, 2015, p. 28). Aus diesen beiden Darstellungen des Innovationsmanagements wird deutlich, dass mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten und Strukturierungen ähnliche Inhalte des Innovationsmanagements beschrieben werden. Diese finden sich auch in einem vereinfachten Modell eines ganzheitlichen Innovationsmanagements wieder (vgl. Oertelt, 2014, p. 114). So entspricht die prozessorientierte Perspektive von Hauschildt et. al dem operativen Management von Vahs & Brem und die systemische Perspektive entspricht weitestgehend den unterstützenden Funktionen und Prozessen. Aus dieser Gegenüberstellung wird eine Dreiteilung abgeleitet, wonach zwischen dem strategischen Innovationsmanagement, dem Innovationsprozess als operatives Innovationsmanagement sowie unterstützenden Faktoren als Rahmenbedingungen für Innovationen (vgl. Pollhamer, 2010, p. 14 ff.) unterschieden wird.

Produktmanagement

Zur Erarbeitung von Aspekten für die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen als Methode des strategischen Destinationsmanagements ist auch das Produktmanagement

relevant, welches ebenso wie das Destinationsmanagement in der wissenschaftlichen Literatur ganz unterschiedlich betrachtet wird. Beispielhaft wird im Folgenden kurz auf zwei unterschiedliche Verständnisse der Phasen und Bereiche des Produktmanagements eingegangen.

Bruhn & Hadwich unterscheiden drei verschiedene Konzepte des Produkt- und Servicemanagements: das Management der Erfolgskette, das Management von Lebenszyklen sowie das Management von Entscheidungsprozessen (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 43). Im weiteren Verlauf wird das Produktmanagement aus der prozessorientierten Perspektive und somit als Management von Entscheidungsprozessen betrachtet. Sie orientieren sich bei ihrer Darstellung innerhalb dieser Perspektive an den Phasen des klassischen Managementprozesses und unterscheiden eine Analysephase, eine strategische Steuerungsphase, eine operative Steuerungsphase, eine Implementierungsphase sowie eine Kontrollphase (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 80). Die Produktinnovation ist innerhalb dieses Prozesses neben der Produktpflege, -elimination, und -variation ein Aspekt der operativen Gestaltung der Programmpolitik innerhalb der operativen Steuerungsphase. Strukturen im Sinne der Organisation des Produkt- und Servicemanagements (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 331), Systeme im Sinne von Subsystemen des Produkt- und Servicemanagements (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 353) sowie die Kultur stellen Teilbereiche der Implementierungsphase dar (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 80).

Gaubinger beispielsweise hingegen untergliedert das Produktmanagement in strategische und operative Aufgaben, wobei der Entwicklungsprozess von Produktinnovationen neben der Produktpflege mit Produktvariationen und Differenzierungen sowie auch der Marketing-Mix, als Teilbereiche des operativen Produktmanagements dargestellt werden (vgl. Gaubinger, 2009, p. 21). In seiner Darstellung sind Aspekte der Implementierung zu Strukturen, Systemen sowie der Kultur im Gegensatz zu dem Planungsmodell des Produktmanagements nach Bruhn & Hadwich nicht vorhanden. Die Produktinnovation sowie die in beiden Darstellungen genannte Produktpflege, -differenzierung und -variation können als Produktentwicklungsoptionen betrachtet werden (vgl. Peters, 2011, p. 45), wobei die Neuentwicklung von Produkten als Produktinnovation in dem modellhaften Ansatz dieser Arbeit fokussiert wird. Auch das Produkt- und Servicemanagement wird zur weiteren Bearbeitung in drei Bereiche gegliedert: das strategische Produktmanagement, das operative Produktmanagement sowie Rahmenbedingungen, welche der Implementierung entsprechen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass innerhalb des Innovations- sowie des Produkt- und Servicemanagements sowohl ein strategischer als auch ein operativer Bereich sowie Rahmenbedingungen voneinander unterschieden werden können. Der konkrete Entwicklungsprozess von Produkten und Innovationen ist jeweils Element des operativen Bereichs und wird in dieser Arbeit als Entwicklung im engeren Sinne bezeichnet. Da für die Entwicklung

jedoch auch die anderen genannten Bereiche des Innovations- sowie Produkt- und Servicemanagements relevant sind, werden diese als Entwicklung im weiteren Sinne betrachtet. Nachfolgend werden die drei genannten Bereiche kurz erläutert und auf den modellhaften Ansatz dieser Arbeit übertragen.

6.1.1 Strategisches Innovations- sowie Produkt- und Servicemanagement

Die Innovationsstrategie ist Teil der Unternehmensstrategie (vgl. Vahs & Brem, 2015, p. 107) und somit des strategischen Managements von Unternehmen, in welchem der Umgang mit Innovationen festgelegt wird (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 80). Sie ist als Gesamtheit mehrerer Substrategien zu verstehen (vgl. Pollhamer, 2010, p. 33), wie zum Beispiel der Technologie-, Produkt-, Prozess- sowie Timingstrategie (vgl. Vahs & Brem, 2015, p. 108), die in dieser Arbeit als Funktionalstrategien des operativen Managements betrachtet werden. In Bezug auf den modellhaften Ansatz dieser Arbeit ist für die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen zur strategischen Steuerung der touristischen Region dementsprechend die Innovationsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie der strategischen Tourismusorganisation bedeutend. Zur Ausrichtung von Innovationsstrategien wird der Technology-Push-Ansatz, bei welchem der Innovationsanstoß durch Forscher und Entwickler initiiert wird, von dem Market-Pull-Ansatz, bei welchem Innovationsanstöße aus den Kundenbedürfnissen entstehen, unterschieden (vgl. Vahs & Brem, 2015, p. 114) (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 200). Da touristische Leistungsträger und kooperative Tourismusorganisationen keine Träger technischen Fortschritts sind und der Tourismus somit ein Anwendungsfeld für technologische Innovationen darstellt, spielt der Technology-Push-Ansatz im Tourismus eine geringere Rolle (vgl. Beritelli & Romer, 2006, p. 56). Für die operative Produktentwicklung ist dementsprechend der Market-Pull-Ansatz sehr wichtig, da durch die starke Kundenfokussierung bei der Erstellung von Destinationsprodukten die Aufnahme von Marktbedürfnissen zur Generierung eines Nutzenzuwachses bei dem neuen Produkt wesentlich ist (vgl. Beritelli & Romer, 2006, pp. 56 - 57). Entscheidend ist in diesem Zusammenhang jedoch die Entwicklung von der vergangenheitsorientierten Aufnahme der Kundenbedürfnisse als Innovationsimpuls und somit einer reaktiven Positionierung hin zu einer aktiven Positionierung, bei welcher aus latent vorhandenen Kundenwünschen durch Marktforschung neue Problemlösungsideen geschaffen werden (vgl. Obier, et al., 2014, p. 39). Übertragen auf die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen für touristische Leistungsträger als Business Units und interne Kunden bedeutet dies, dass weder diese, noch die strategische Tourismusorganisation als Network- und Service Center Träger technischen Fortschritts ist. Demzufolge spielt auch in dem modellhaften Ansatz dieser Arbeit der Market-Pull-Ansatz hinsichtlich des Innovationsanstoßes eine wichtige Rolle, wobei die touristischen Leistungsträger und deren latent vorhandenen Bedürfnisse im Zusammenhang mit Inhalten des strategischen Destinationsmanagements fokussiert werden. Die Kundenanalyse entspricht dabei der

Analyse der Leistungsträger der touristischen Region im strategischen Destinationsmanagement, weshalb die Daten der strategischen Tourismusorganisation bereits vorliegen. Im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten sind geeignete Zielgruppen-Typologien für die touristischen Leistungsträger als interne Kunden zu entwickeln, damit die innovativen Produkte und Dienstleistungen den Bedürfnissen der unterschiedlichen Typen entsprechend entwickelt werden können. Dabei sind die organisationale Ebene des Unternehmens sowie die individuelle Ebene der Mitarbeiter des touristischen Leistungsträgers zu berücksichtigen.

6.1.2 Produktentwicklungs- und Innovationsprozess

Ein systematischer Innovationsprozess zur Entwicklung innovativer Produkte wird in der wissenschaftlichen Literatur als sinnvoll erachtet (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 200), da durch die Systematisierung der Aktivitäten die Erfolgswahrscheinlichkeit der Innovationen erhöht wird (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 204). Es existieren jedoch zahlreiche Varianten von Innovationsprozessmodellen, die sich je nach Detaillierungsgrad und Schwerpunktsetzung (vgl. Vahs & Brem, 2015, p. 230) vor allem hinsichtlich der einzelnen Phasen sowie der Festlegung der Start- und Endphase (vgl. Bruhn & Hadwich, 2006, p. 205) unterscheiden. Unterschiede ergeben sich zudem aus dem Innovationsobjekt sowie aus den Entwicklungsoptionen (Pollhamer, 2010, p. 61). So existieren in der wissenschaftlichen Literatur Innovationsprozesse speziell für Dienstleistungen (vgl. Walder, 2005, p. 110) (vgl. Fähnrich & Meiren, 2005, p. 685). Eine Besonderheit bei dem Innovationsprozess von Dienstleistungen im Tourismus ist die besondere Relevanz der Integration der Touristen in die Phase der Ideengewinnung (vgl. Walder & Pospiech, 2006, p. 71). Dies gilt in Zusammenhang mit dem Market-Pull Ansatz auch für die touristischen Leistungsträger als interne Kunden in dem modellhaften Ansatz dieser Arbeit.

Zu den Prozessmodellen der wissenschaftlichen Literatur sind Innovationsprozesse im Unternehmen im Detail durch sehr unterschiedliche und individuelle Phasenmodelle gekennzeichnet (vgl. Vahs & Brem, 2015, p. 235). Aufgrund dieser Fülle und Vielfalt an unterschiedlichen Innovationsprozessen für Produkte und Dienstleistungen ist im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten die Eignung von verschiedenen Prozessmodellen zur Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Sinne zu prüfen. Auch weitere Aufgaben des operativen Produktmanagements wie die Produktpflege sowie der Einsatz von Instrumenten des Marketing-Mix im strategischen Sinne sind mit der Entwicklung dieser verknüpft und stellen zur Erweiterung des Modells weitere Forschungsansätze dar.

6.1.3 Rahmenbedingungen zur Entwicklung innovativer Produkte

Im Innovations- sowie im Produktmanagement spielen, wie in bereits erläutert, verschiedene Subsysteme und Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens eine Rolle, denn ein professionell ausgestalteter Innovationsprozess ist alleine nicht ausreichend für eine erfolg-

reiche Produktentwicklung (vgl. Schächli, 2005, p. 21). Durch geeignete Rahmenbedingungen können Innovationshindernisse überwunden werden (vgl. Pollhamer, 2010, p. 14). Dazu gehört zum einen die Sicherstellung der Innovationsfähigkeit durch die direkte Beeinflussung der Mitarbeiter mit dem Ziel, den Innovationswillen und die Innovationsfreude der Mitarbeiter zu steigern (ebd.). Dies setzt entsprechende Führungskompetenzen voraus. Weitere innovationsfördernde Aspekte, welche die Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen zur Entwicklung von Innovationen befähigen, sind eine innovationsfördernde Organisation und damit einhergehend die strukturelle Verankerung der Innovationstätigkeit, eine innovationsfördernde Kultur (vgl. Hauschildt, et al., 2016, p. 118), ein optimaler Ressourceneinsatz, geeignete Tools sowie eine gezielte Personalentwicklung (vgl. Pollhamer, 2010, p. 15). Zudem sind das Prozessmanagement sowie das Ideen- und Wissensmanagement als Subsysteme (Pollhamer, 2010, p. 15), sowie die Marktforschung (vgl. Schächli, 2005, p. 22) innovationsfördernd zu gestalten. Die genannten Aspekte der Rahmenbedingungen entsprechend den von Schächli genannten Erfolgsfaktoren der Entwicklung innovativer Produkte (vgl. Schächli, 2005, p. 5).

In Übertragung auf die strategische Tourismusorganisation als Entwickler innovativer Produkte und Dienstleistungen zur strategischen Steuerung der touristischen Region, sind die Führungskompetenzen, die Organisation, die Kultur, die zur Verfügung stehenden Ressourcen, sowie das Ideen- und Wissensmanagement innovationsfördernd zu gestalten. Dementsprechend ist die hochinnovative Gestaltung dieser eine Besonderheit der Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen zur strategischen Steuerung der touristischen Region.

Zur Erweiterung des modellhaften Ansatzes dieser Arbeit ist jeder dieser Bereiche als Rahmenbedingung zur Ermittlung von jeweils geeigneten Konzepten auf eine strategische Tourismusorganisation zu übertragen und zu analysieren.

6.2 Zusammenfassung Entwicklung innovativer Produkte

Zusammenfassend ist als Bedingung bei der Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen zur Umsetzung der Maßnahmen des strategischen Destinationsmanagements und damit zur strategischen Steuerung der touristischen Region zum einen vor allem die hochinnovative Gestaltung der strategischen Tourismusorganisation festzuhalten. Darüber hinaus sind die touristischen Leistungsträger als interne Kunden als Quelle für Innovationsanstöße in den Entwicklungsprozess innovativer Produkte, vor allem innerhalb der Ideengenerierungsphase, zu integrieren. Aus der Übersicht zur Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen ergeben sich folgende Themengebiete als Forschungsinhalt zur Erweiterung des modellhaften Ansatzes dieser Arbeit:

- Zielgruppentypologien für touristische Leistungsträger als interne Kunden

- geeignete Prozessmodelle zur Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen
- Kommunikation, Distribution innovativer Produkte und Dienstleistungen
- Preispolitik innovativer Produkte und Dienstleistungen
- Organisation der strategischen Tourismusorganisation
- Kultur der strategischen Tourismusorganisation
- Personalmanagement der strategischen Tourismusorganisation
- Ideen- und Wissensmanagement der strategischen Tourismusorganisation

Dementsprechend konnte die Forschungsfrage dieses Kapitels zwar nur in Ansätzen beantwortet werden, jedoch wurden Themenbereiche zur Erweiterung des modellhaften Ansatzes herausgestellt.

7. Modellhafter Ansatz zur Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement

Aus den vorhergehenden erarbeiteten Bausteinen wird in diesem Kapitel nun ein modellhafter Ansatz zur Entwicklung innovativer Produkte entwickelt.

Der Ansatz sieht vor, dass die strategische Tourismusorganisation als eine funktional spezialisierte Tourismusorganisation die Funktion des strategischen Destinationsmanagements übernimmt. Die Funktionen des Destinationsmarketings sowie der Destinationsproduktentwicklung werden auf andere funktional spezialisierte Tourismusorganisationen übertragen. Die Bildung einer strategischen Tourismusorganisation ergänzt die in Schweizer Tourismusregionen bereits vorhandene funktionale Spezialisierung um eine strategische Komponente (Abschnitt 3.5). Eine derartige funktionale Spezialisierung wird zum einen als sinnvoll erachtet, da sie organisationale die Mitarbeiter dieser entsprechend individuelle Kompetenzen (Metamanagementkompetenzen) benötigen, um das strategische Destinationsmanagement auszuführen. Darüber hinaus benötigen sie weitere Kompetenzen, um es durch die Entwicklung innovativer Produkte umzusetzen. Durch diese Besonderheit wird sie dem SOS-Konzept, einem Organisationsmodell für Netzwerke, entsprechend als Network- und Service Center betrachtet, da die strategische Steuerung als Inhalt des Networkcenters in Form von Dienstleistungen als Services umgesetzt werden. Die touristischen Leistungsträger stellen nach diesem Konzept operative Business Units dar. Diese Organisation ist als „Verfeinerung“ des Community-Modells zu verstehen, da Destinationsprodukte dennoch von den rechtlich selbstständigen, touristischen Leistungsträgern als operative Business Units erstellt und die koordinierenden Funktionen auf funktional spezialisierte Tourismusorganisationen auf der Mesoebene übertragen werden. Einflüsse der Makroebene werden in diesem modellhaften Ansatz nicht berücksichtigt.

Dem Ansatz des strategischen Destinationsmanagements wird das klassische Strategieverständnis einer Strategie als geplantes, aus miteinander verbundenen Einzelentscheidungen bestehendes, Maßnahmenbündel als Ergebnis formaler, rationaler Planungen zugrunde gelegt. Es wird berücksichtigt, dass die Strategien der touristischen Leistungsträger und strategischen Subnetzwerke auf der Mikroebene durch andere Strategietypen, wie zum Beispiel emergente Strategien, charakterisiert sind. Da aufgrund der fehlenden Weisungsbefugnisse der strategischen Tourismusorganisation und der rechtliche Selbstständigkeit der touristischen Leistungsträger die Destinationsstrategie nicht top-down durchgesetzt werden kann, fokussiert der Ansatz des strategischen Destinationsmanagement die Netzwerkgrundstrategie und postuliert, dass die Entwicklung dieser die anderen Strategieebenen beeinflusst. Der Inhalt des strategischen Destinationsmanagements stellt entsprechend die ressourcenorientierten Theorie dar, da diese im Tourismus an Bedeutung gewonnen hat und in der touris-

muswissenschaftlichen Literatur als Basis für ein erfolgreiches strategischen Destinationsmanagement gesehen wird. Als eine Netzwerkgrundstrategie wird die Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen näher fokussiert und aus dieser Maßnahmen der strategischen Tourismusorganisation abgeleitet. Dem Prozess des strategischen Destinationsmanagements liegt das für Netzwerke in der wissenschaftlichen Literatur als für geeignet befundene logisch-inkrementelle Planungsmodell zugrunde, innerhalb dessen eine rationale Planungslogik existiert, Strategien jedoch nicht top-down durchgesetzt werden. Die Destinationsstrategie entsteht nach diesem Modell daher aus der Verknüpfung aus den Einzelstrategien der Netzwerkpartner. Die Steuerung der Einzelstrategien und somit entsprechend der Destinationsstrategie erfolgt über den Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie. Auch wenn der Fokus zur Entwicklung des modellhaften Ansatzes auf der ressourcenorientierten Theorie liegt, ist anzumerken, dass zu einer optimalen Steuerung auch Marktkenntnisse, also marktorientierte Entscheidungen notwendig sind, was sich in betriebswirtschaftlichen integrierten marktorientierten Kernkompetenz-Ansätzen widerspiegelt. Aufgrund der rationalen Planungslogik des logisch-inkrementellen Planungsmodells, besteht der Prozess des strategischen Destinationsmanagements aus den Prozesselementen des synoptischen Planungsmodells. Unterschieden werden zur Entwicklung des modellhaften Ansatzes idealtypisch und vereinfacht die Phasen Analyse, Strategieentwicklung sowie Implementierung. Durch die Kombination dieser mit den einzelnen Maßnahmen der strategischen Tourismusorganisation der Strategie zum Aufbau kooperativer Kompetenzen als Netzwerkgrundstrategie, ergeben sich konkrete Maßnahmen innerhalb des Prozesses des strategischen Destinationsmanagements. Bei der Umsetzung dieser setzt die Entwicklung innovativer Produkte an, die dementsprechend als eine Methode des strategischen Destinationsmanagements betrachtet werden kann.

Die innovativen Produkte dienen folglich der Umsetzung der Maßnahmen des strategischen Destinationsmanagements sowie der strategischen Steuerung der touristischen Region und werden für die touristischen Leistungsträger entwickelt. Diese Konzeption fügt sich in die, in der tourismuswissenschaftlichen Literatur vorkommende Bezeichnung der touristischen Leistungsträger als interne Kunden. Die innovativen Produkte entsprechend der Produktkategorien der Dienstleistungen und Sachprodukte sowie der gesonderten Kategorie der Medienprodukte und sind als neuartige Faktorenkombination zu bezeichnen, die zwischen der strategischen Tourismusorganisation als Anbieter und den touristischen Leistungsträgern als Nachfrager ausgetauscht werden. Auf der Anbieterseite entsteht durch den Austausch eine Wertschöpfung, die sowohl als indirekte Wertschöpfung des strategischen Netzwerks über die Erstellung von Destinationsprodukten auf Basis der Kernkompetenzen, als auch als monetäre Wertschöpfung der strategischen Tourismusorganisation im Sinne von Tourismusabgaben zu verstehen ist. Der innovative Charakter der Produkte und Dienstleistungen zur

strategischen Steuerung ergibt sich zum einen aufgrund der Notwendigkeit der Neuartigkeit der Faktorenkombination zur Erfüllung des neuartigen Zwecks der strategischen Steuerung durch Produkte. Die Unterstützung bei dieser Entwicklung obliegt der funktional auf die Produktentwicklung spezialisierten Tourismusorganisation. Die Produkte und Dienstleistungen im strategischen Sinne sind in diesem modellhaften Ansatz dann als innovativ zu bezeichnen, wenn sie für die touristischen Leistungsträger und die strategische Tourismusorganisation neuartig sind, Neuerungen in den Bereichen Technologie und Organisation bedingen und ein Innovationserfolg hinsichtlich der für die touristische Region erzielten Wertschöpfung durch innovative Destinationsprodukte erwartet wird. Die neuartige Zweck-Mittel-Kombination des Einsatzes von Produkten und Dienstleistungen als Mittel zum Zweck der strategischen Steuerung der touristischen Leistungsträger kann zudem als Managementinnovation betrachtet werden. Bei der Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen sind die touristischen Leistungsträger als Kunden und Innovationsimpulse vor allem innerhalb der Ideengenerierungsphase zu integrieren.

Für die Entwicklung der innovativen Produkte und Dienstleistungen ist das Unternehmen der strategischen Tourismusorganisation vor allem in Bezug auf die Organisation, sowie das Innovations- und Wissensmanagement hochinnovativ zu gestalten. Besonderes Augenmerk liegt auf dem Personalmanagement, da auf Basis der Kompetenzen der Mitarbeiter in Kombination mit bewusst gestalteten Lernprozessen sowie einem Informations- und Wissensmanagement sich organisationale Metamanagementkompetenzen entwickeln. Zudem benötigen sie entsprechende Kompetenzen zur Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen.

8. Praxisanwendung des modellhaften Ansatzes

Abschließend stellt sich die Frage, welche Probleme und Effekte sich bei der Übertragung des modellhaften Ansatzes zur Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen auf aktuelle Strukturen traditioneller deutscher, touristischer Regionen und Städte ergeben. Zur Anwendung des modellhaften Ansatzes auf das in der Einleitung dieser Arbeit erwähnte Destinationskonzept der dritten Generation existiert weiterer Forschungsbedarf. Da individuelle destinations- und unternehmensspezifische Besonderheiten bei dieser ersten Übertragung des modellhaften Ansatzes auf praktische Gegebenheiten und der Analyse allgemeiner Probleme und Effekte (noch) keine Rolle spielt, werden zur Übertragung fiktive kooperative Tourismusregionen konstruiert. Während bei der Entwicklung des modellhaften Ansatzes das touristische Netzwerk im Fokus stand und daher keine Unterscheidungen in Städte und Regionen getroffen wurden, werden diese zur Analyse von Problemen und Effekten nun differenziert betrachtet. Das Destinationsmanagement erfolgt in Deutschland auf verschiedenen Ebenen (vgl. Freyer, 2015, p. 337). Freyer unterscheidet die lokale, die regionale, sowie die nationale und internationale Ebene (vgl. Freyer, 2015, p. 337 ff.). Entsprechend der Fo-

kussierung auf Städte und Regionen werden eine fiktive kooperative lokale sowie eine fiktive kooperative regionale Tourismusorganisation konstruiert, wobei Tourismusorganisationen der Bundesländer als eine Form der regionalen Tourismusorganisationen aufgrund der steigenden Komplexität nicht betrachtet werden. Anschließend werden die einzelnen Bausteine des modellhaften Ansatzes dieser Arbeit systematisch auf die fiktiven Tourismusorganisationen übertragen und sich ergebende Probleme und Effekte herausgestellt.

8.1 Konstruktion fiktiver kooperativer Tourismusorganisationen

Lokale kooperative Tourismusorganisationen sind als Verbände, Tourismusämter oder verschiedene touristische Zusammenschlüsse privat, staatlich oder gemischt organisiert (vgl. Freyer, 2015, p. 337) und stellen die destinationsübergreifende Steuerungseinheit für touristische Netzwerke in Städten dar. Da es sich oftmals um gemeinnützige Vereine handelt, handeln sie nur begrenzt nach gewinnwirtschaftlichen Prinzipien (ebd.). Dieser lokalen Ebene übergeordnet existieren kooperative regionale Tourismusorganisationen, die das „gebündelte“ Tourismusangebot einer Region herausstellen (vgl. Freyer, 2015, p. 338). Neben diesen sind auf dieser Ebene zudem Standesvertretungen (z.B. Hotel- und Gaststättenverband) sowie Arbeits- und Werbegemeinschaften (z.B. Magic-Cities oft Germany) zu nennen (ebd.).

Die Konstruktion von fiktiven lokalen und regionalen kooperativen Tourismusorganisationen basiert auf Informationen über lokale und regionale kooperative Tourismusorganisationen, die in den Jahren 2012 – 2016 Preisträger des „Deutschen Tourismuspreises“³ waren (siehe Anhang). Obgleich, wie bereits in Abschnitt 6.1 erwähnt, ein Großteil der touristischen Unternehmen und Tourismusorganisation, die beim „Deutschen Tourismuspreis“ nominiert wurden, über kein systematisches Innovationsmanagement verfügen, besitzen sie durch ihre Platzierungen dennoch Innovationspotential, was für die Übertragung des modellhaften Ansatzes dieser Arbeit relevant ist. Die Daten der realen Tourismusorganisationen, auf welchen die Konstruktion basiert, wurden durch die Analyse der jeweiligen Destinationswebseiten, statistischer Sekundärliteratur sowie einzelnen Telefonaten zu fehlenden Kriterien erhoben und dienen lediglich der Orientierung bei der Konstruktion der fiktiven Tourismusorganisationen. Eine spezifische Analyse regionaler und lokaler Tourismusorganisation in Bezug auf die Existenz von Aspekten eines strategischen Destinationsmanagements sowie die Übertragung auf reale Tourismusorganisationen stellen weiteren Forschungsbedarf dar. Durch die Bildung der Mittelwerte der realen lokalen kooperativen Tourismusorganisationen wurden die Anzahl der durchschnittlichen Übernachtungen sowie die Summe der Mitarbeiteranzahl der fiktiven lokalen kooperativen Tourismusorganisation ermittelt. Die Werte der Hamburg Tourismus GmbH sind nicht in die Berechnung eingeflossen, da nicht alle relevanten Infor-

³ Der Deutsche Tourismusverband e.V. zeichnet mit dem „Deutschen Tourismuspreis“ jährlich zukunftsweisende Produkte und Projekte von Tourismusorganisationen, touristischen Leistungsträgern oder auch Privatpersonen aus, die einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen und innovatives Denken mit Qualität, Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit vereinen. (<http://www.deutscher-tourismuspreis.de/wettbewerb/>)

mationen erhoben werden konnten. Die fiktive regionale kooperative Tourismusorganisation ist an die Informationen der realen regionalen Tourismusorganisation der Hochschwarzwald Tourismus GmbH angelehnt, da auch die Informationen über die Hasetal Touristik GmbH als ein Preisträger der „Deutschen Tourismuspreises“ nicht erhoben werden konnten. Entsprechend werden die fiktiven Tourismusorganisationen dieser Arbeit wie in den Tabellen 1 und 2 dargestellt charakterisiert. Die einzelnen Aufgabenbereiche wurden in idealtypisch den in Abbildung 3 aus Abschnitt 3.4.3 dargestellten Funktionsbereichen und Managementebenen zugeordnet, wobei zu berücksichtigen ist, dass sowohl die Funktionsbereiche als auch die Managementebenen in der Praxis nicht überschneidungsfrei sind und auch die Aufgabenverteilung zwischen der Tourist-Information und den sonstigen Abteilungen variiert. Idealtypisch ist das Kriterium für die Aufgaben der Tourist-Information der fiktiven lokalen kooperativen Tourismusorganisationen der direkte Kundenkontakt.

Lokale Tourismusorganisation	
Organisationsform	GmbH
Durchschnittliche Übernachtungen pro Jahr	1.155.000
Mitarbeiter der lokalen Tourismusorganisation	20
Geschäftsführung (Strategisches Management Tourismusorganisation, Interessenvertretung des touristischen Netzwerks)	3 Mitarbeiter
• Geschäftsführung	1
• Assistenz der Geschäftsführung, Personal	1
• Assistenz der Geschäftsführung, Buchhaltung	1
Tourist-Information (Operative Business Unit)	11 Mitarbeiter
• Leitung	1
• Gästeservice, Versand, Ticketshop	2
• Gästeservice, Pauschalreisen, Busreisen	3
• Gästeservice, Souvenirs, Entwicklung und Organisation Stadtführungen	3
• Gästeservice, Zimmervermittlung	2
Destinationsmarketing (operatives Destinationsmanagement)	3 Mitarbeiter
• Marketing und Publikationen, Online-Marketing, Social Media	1
• Kommunikation- und Öffentlichkeitsarbeit (Kooperationen, Messen, Anzeigen)	1
• Vertrieb, Verkaufsförderung	1
Entwicklung Destinationsprodukte (operatives Destinationsmanagement)	2 Mitarbeiter
• Produktentwicklung und -management, Themenmanagement, Marktforschung	2

Binnenmarketing (strategisches Destinationsmanagement)	1 Mitarbeiter
• Binnenmarketing	1

Tabelle 1: Fiktive lokale Tourismusorganisation, Quelle: Eigene Darstellung

Regionale Tourismusorganisation	
Organisationsform	GmbH
Zusammengeschlossene Städte	15
Durchschnittliche Übernachtungen pro Jahr	3 Mio.
Mitarbeiter der Zentrale der regionalen Tourismusorganisation	20
Geschäftsführung (Strategisches Management Tourismusorganisation und Interessenvertretung)	4 Mitarbeiter
• Geschäftsführung, Personal	1
• Geschäftsführung, Buchhaltung	1
• Assistenz der Geschäftsführung	1
• Controlling	1
Destinationsmarketing (operatives Destinationsmanagement)	11 Mitarbeiter
• Online-Manager	1
• Kommunikation- und Öffentlichkeitsarbeit (Kooperationen, Messen, Anzeigen)	3
• Vertriebsmarketing, Incoming, Gruppenreisen, Reservie- rungssysteme (teilweise Funktion als Business Unit)	3
• Zielgruppenmanager	3
Entwicklung Destinationsprodukte (operatives Destinationsmanagement)	5 Mitarbeiter
• Produktentwicklung und -management (Destination-Card)	5

Tabelle 2: Fiktive regionale Tourismusorganisation, Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Darstellung geht hervor, dass sich die beiden Tourismusorganisationen vor allem darin unterscheiden, dass die lokale Tourismusorganisation entsprechend der Doppelfunktion der Tourist-Information über eine operative Business-Unit verfügt. Zudem ist zu erkennen, dass einzelne Mitarbeiter mehrere Aufgabenbereiche verschiedener Funktionen zu erfüllen haben. Sehr ausgeprägt sind bei beiden Tourismusorganisationen die Aufgabenbereiche innerhalb der Funktion des Destinationsmarketings. So haben in der lokalen Tourismusorganisation durch Hinzunahme der Tourist-Information als Marketingeinheit 70 % und in der regionalen Tourismusorganisation 50 % aller Mitarbeiter Aufgaben zur Erfüllung der Funktion des Destinationsmarketings. Für die Entwicklung von Destinationsprodukten wie zum Beispiel „Destination Cards“ werden in diesem fiktiven Beispiel hingegen in der regionalen Tou-

rismusorganisation mit 25 % der Mitarbeiter mehr personelle Kapazitäten zur Verfügung gestellt, als in lokalen Tourismusorganisationen, wo lediglich 10 % der Mitarbeiter Destinationsprodukte entwickeln. Zurückzuführen ist dies darauf, dass Destinationsprodukte zum Beispiel auch in Form von Pauschalen in der Tourist-Information als operativer Business-Unit der lokalen Tourismusorganisationen entwickelt werden. Zu bedenken ist jedoch, dass neben der Entwicklung dieser auch die Unterstützung der touristischen Leistungsträger bei der Entwicklung eigener Produkte und Produkte durch Kooperationen im Rahmen der Entwicklung von Destinationsprodukten eine Rolle spielt.

In Bezug auf das strategische Destinationsmanagement ist festzustellen, dass die regionale Tourismusorganisation über keine eigenständigen Aufgabenbereiche des strategischen Destinationsmanagements verfügt. Bei der lokalen Tourismusorganisation übernehmen lediglich 6 % der Mitarbeiter im Rahmen des Binnenmarketings und weitere 13 % als Themenmanager⁴ strategische Aufgaben. Im Rahmen des Binnenmarketings werden verschiedene Leistungs- und Entscheidungsträger sowie die Interessengruppen der touristischen Region auf gemeinsame Entwicklungsziele sowie eine gemeinsame Produktentwicklung ausgerichtet und somit integriert (vgl. Herntrei, 2014, p. 165). Entsprechend ist zwar auch zum Beispiel die Bürgerbeteiligung ein Aspekt des Binnenmarketings (ebd.), jedoch werden mit der Ausrichtung touristischer Leistungsträger und weiterer Netzwerkpartner auf gemeinsame Entwicklungsziele auch strategische Aspekte erfüllt. In der fiktiven lokalen Tourismusorganisation erfolgt das Binnenmarketing zum Beispiel durch Round Table - Veranstaltungen mit Impulsvorträgen, wodurch die touristischen Leistungsträger über ein bestimmtes Thema informiert und miteinander vernetzt werden. Ein den Prozess des strategischen Managements vollumfassendes strategisches Destinationsmanagement, wie es in dem modellhaften Ansatz dieser Arbeit dargestellt ist, wird jedoch sowohl in der lokalen als auch in der regionalen Tourismusorganisation nicht durchgeführt. Es ist zu vermuten, dass einige Aspekte des strategischen Destinationsmanagement in regionalen Tourismusorganisationen in Form der Erstellung von Tourismusleitbildern in Kooperation mit externen Partnern bei der Geschäftsführung stattfinden.

Für die praxisorientierte Übertragung des modellhaften Ansatzes der Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement ergibt sich die Problematik, dass in den beiden fiktiven, jedoch an die Praxis angelehnten Tourismusorganisationen, die Funktion des strategischen Destinationsmanagements kaum und innerhalb des modellhaften Ansatzes sogar von einer strategischen Tourismusorganisation als eigenständiges Unternehmen ausgeführt wird.

⁴ Ein Themenmanager besitzt fundierte Kenntnisse über das jeweilige Thema sowie die relevanten Märkte und Zielgruppen, kennt die Produkte, also touristischen Leistungsträger der touristischen Region bzw. Kommune mit den jeweiligen Einzelleistungen und pflegt Kontakte zum und vermittelt Kontakte innerhalb des touristischen Netzwerks. Zudem vernetzt er sich auch mit überregionalen Akteuren sowie regionale oder nationale Tourismusorganisationen. Er leitet Arbeitskreise und Gremien mit dem Schwerpunkt der marktorientierten Produkt- und Angebotsentwicklung und koordiniert die Zertifizierung von touristischen Akteuren. (Sauerland-Tourismus e.V., 2012)

Eine Möglichkeit, dem modellhaften Ansatz dieser Arbeit zu entsprechen, wäre die Neugründung von strategischen Tourismusorganisationen. Diese Vorgehensweise bekommt vor allem aufgrund der in Abschnitt 6.2 aufgeführten Bedingungen in Bezug auf die innovationsfördernde Gestaltungen der Organisation und Unternehmenskultur der strategischen Tourismusorganisation sowie auch aufgrund der zahlreichen Kompetenzen, über welche die Mitarbeiter einer strategischen Tourismusorganisation verfügen müssen, Bedeutung. Eine weitere Möglichkeit zur Umsetzung des strategischen Destinationsmanagements im Sinne des modellhaften Ansatzes ergibt sich aus der personellen Vergrößerung bestehender lokaler und regionaler Tourismusorganisationen. Im Rahmen einer dritten Möglichkeit stellt sich die spannende Frage, inwieweit und welche Aspekte des modellhaften Ansatzes in bestehende Strukturen integriert werden können und welche Möglichkeiten für die Aufteilung von Maßnahmen des strategischen Destinationsmanagements zwischen lokaler und regionaler Tourismusorganisation existieren können. Dazu wird im Folgenden die Umsetzung der einzelnen Bausteine des modellhaften Ansatzes sowie im Besonderen der Maßnahmen der einzelnen Phasen des strategischen Destinationsmanagements systematisch auf die fiktiven Tourismusorganisationen übertragen und diskutiert.

8.2 Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen in den fiktiven Tourismusorganisationen

Im Sinne der zu Beginn des Kapitels genannten Ebenen des deutschen Destinationsmanagements, steht vor allem die lokale Tourismusorganisation direkt mit den touristischen Leistungsträgern und sonstigen Netzwerkpartnern des lokalen touristischen Netzwerks der jeweiligen Stadt in Verbindung. 5 % der Mitarbeiter übernehmen in der fiktiven lokalen Tourismusorganisation Aufgaben des strategischen Destinationsmanagements. Die regionale Tourismusorganisation agiert auf einer Ebene darüber und übernimmt vor allem kooperative Marketing- und Produktentwicklungsfunktionen, wie aus Tabelle 2 hervorgeht. Entsprechend stehen das regionale touristische Netzwerk und regionale kooperative Kernkompetenzen im Fokus des strategischen Managements der regionalen Tourismusorganisation. Auch sie tritt zur Entwicklung von eigenen Destinationsprodukten, wie zum Beispiel Pauschalen oder Destination-Cards, direkt mit den touristischen Leistungsträgern in Verbindung, hat jedoch keine personellen Kapazitäten für Aufgaben des strategischen Destinationsmanagements. Das heißt, dass der Geschäftsführer dieser auf Basis der zugelieferten strategischen Informationen der lokalen Tourismusorganisationen über ihre kooperativen Kernkompetenzen zwar im Rahmen verschiedener regionaler Gremien eine regionale Destinationsstrategie erstellen, jedoch selbst keine innovativen Produkte zur Umsetzung eines strategischen Destinationsmanagements im Sinne des modellhaften Ansatzes entwickeln kann, um regionale Kernkompetenzen zu entwickeln. Aufgrund dessen sind die Verbindung und der Austausch von

strategischen Informationen zwischen der regionalen und der lokalen Tourismusorganisation entscheidend. Zum einen gibt die lokale Tourismusorganisation strategische Informationen zur Entwicklung einer regionalen Destinationsstrategie an die regionale Tourismusorganisation und zum anderen erhält sie, vereinfacht ausgedrückt, von dieser Informationen über strategische Konflikte und Maßnahmen zur Entwicklung regionaler kooperativer Kernkompetenzen, welche in das lokale strategische Destinationsmanagement einfließen und in Form innovativer Produkte umzusetzen sind. Das heißt, die lokale Tourismusorganisation bietet den touristischen Leistungsträgern zum Beispiel Beratungsdienstleistungen oder Informationsveranstaltungen an, die zur Umsetzung des regionalen Destinationsmanagements dienen. Jedoch können nicht alle strategischen Maßnahmen, wie zum Beispiel der Aufbau von regionalen Netzwerkbeziehungen durch die lokalen Tourismusorganisationen umgesetzt werden, aufgrund dessen sich die Notwendigkeit personeller Kapazitäten für strategisches Destinationsmanagement in regionalen Tourismusorganisationen ergibt. Zudem sind entsprechend dieser Vorgehensweise auch weitere Mitarbeiter des strategischen Destinationsmanagements in lokalen Tourismusorganisationen notwendig. Generell ist kritisch zu sehen, dass die Möglichkeit besteht, dass nicht alle touristischen Unternehmen diese Produkte und Dienstleistungen des strategischen Destinationsmanagements in Anspruch nehmen. Das bedeutet, wenn die Erhebung und strategische Analyse der destinationsinternen Informationen unvollständig und nicht aussagekräftig ist, können darauf aufbauende Produkte und Dienstleistungen zur Umsetzung weiterer strategischer Maßnahmen nicht den gewünschten Nutzen bringen. Um dem entgegen zu wirken ist bei der Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen, wie auch bei Produkten für Endkunden, eine Ausrichtung auf Eigenschaften und Ansprüche der touristischen Leistungsträger als interne Kunden der lokalen Tourismusorganisation essentiell. Zum einen ist dafür die Entwicklung einer Leistungsträger-Typologie denkbar, zum anderen können sie durch ein elektronisches Vorschlagstool oder entsprechende Veranstaltungen in den Produktentwicklungsprozess integriert werden. Auch das Neutralitätsprinzip ist bei der Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen zur strategischen Steuerung zu berücksichtigen, nach welchem, vor allem öffentlich organisierte Tourismusorganisationen, alle Akteure gleich behandeln müssen (vgl. Schuler, 2012, p. 97). Im weiteren Sinne kann das nach Ansicht der Autorin dieser Arbeit durch eine wirksame interne Kommunikation und Preispolitik erfüllt werden, sodass alle Netzwerkpartner die gleiche Chance haben Produkte zu konsumieren. Zudem ist eine Netzwerk-Exklusivität der Produkte und Dienstleistungen zu gewährleisten.

In dem modellhaften Ansatz wird in Bezug auf die Entwicklung innovativer Produkte zur strategischen Steuerung eine Entwicklung im weiteren Sinne, zu welcher die strategische Verankerung des Innovations- und Produktmanagements sowie die verschiedenen Subsysteme zählen, von einer Entwicklung im engeren Sinne, die den Entwicklungsprozess beinhaltet,

unterschieden. Zur Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen muss vor allem die lokale kooperative Tourismusorganisation über eine in die Unternehmensstrategie integrierte Innovationsstrategie verfügen, die nach dem Market-Pull-Ansatz ausgerichtet ist. Das heißt die Innovationsanstöße kommen von den touristischen Leistungsträgern als interne Kunden. Da latent vorhandene Kundenwünsche bei der Entwicklung innovativer Produkte entscheidend sind, ist die destinationsinterne Analyse der touristischen Leistungsträger und sonstigen Netzwerkpartner essentiell. Hinsichtlich der Gestaltung verschiedener innovationsfördernder Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel eine innovationsfördernde Kultur, eine gezielte Personalentwicklung, sowie ein optimales Prozessmanagement sowie Ideen- und Wissensmanagement liegt vor allem bei der Geschäftsführung der lokalen kooperativen Tourismusorganisation. Wie bereits erwähnt, verfügen die meisten der für den Deutschen Tourismuspreis nominierten Unternehmen über keinen bewusst verankerten Innovationsprozess bzw. ein Innovationsmanagement und neue Ideen werden eher zufällig umgesetzt (vgl. Obier, et al., 2014, p. 37). Unter diesen Umständen ist eine erfolgreiche Anwendung des modellhaften Ansatzes der Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement als schwierig zu sehen. Nachfolgend werden die einzelnen Phasen des in Kapitel 4 erarbeiteten Ansatzes des strategischen Destinationsmanagements auf die fiktiven Tourismusorganisationen übertragen.

8.2.1 Strategische Analyse

Der rationalen Planungslogik des synoptischen Planungsmodells folgend liegt bei der ressourcenorientierten Sichtweise der Fokus vor allem auf der Erhebung und Analyse der destinationsinternen Informationen über touristische Leistungsträger, potentielle Netzwerkpartner sowie Netzwerkbeziehungen. Da, wie bereits erläutert, die regionale Tourismusorganisation über kein Personal zum strategischen Destinationsmanagement verfügt, obliegt die Umsetzung der strategischen destinationsinternen Analyse dem Mitarbeiter der lokalen Tourismusorganisation.

Die Liste der einzelnen in Abschnitt 4.5.1 dargestellten zu erhebenden Informationen und Aspekte ist sehr umfangreich. Zudem ist zu bedenken, dass, Informationen der Inputbasis öffentlich zugänglich und somit leicht zu erheben sind, wohingegen die Erhebung von Informationen über touristische Unternehmen als strategische Ressourcen sowie ihre Netzwerkbeziehungen schwieriger ist. Aufgrund dessen darf der zeitliche Aufwand der Erhebung und Analyse nicht unterschätzt werden. Weiterhin benötigen die verantwortlichen Mitarbeiter diesbezüglich die Kompetenz vertrauensvoll mit den Unternehmen sowie den erhobenen Informationen umzugehen, die Erfahrung, um auch emergente Strategien zu erkennen und sie müssen gut vernetzt sein. Dementsprechend ist die Zusammenarbeit mit externen Partnern, wie zum Beispiel Beratungsfirmen an dieser Stelle nicht geeignet.

Innovative Produkte, die der Mitarbeiter zur Erhebung destinationsinterner Informationen einsetzen kann, sind zum Beispiel spezielle Strategieberatungsdienstleistungen, innerhalb derer ein touristischer Leistungsträger oder potentieller Netzwerkpartner anhand transparenter Kriterien zunächst in Bezug auf die Kompatibilität der strategischen Ausrichtung sowie der unternehmensspezifischen Kernkompetenzen und Netzwerkbeziehungen analysiert und anschließend über Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des touristischen Netzwerks zur Steigerung seiner Wertschöpfung beraten wird. Kritisch ist dabei zu sehen, dass es sich in diesem Zusammenhang um eine ressourcenorientierte strategische Beratung handelt, auf Basis derer keine Aussagen über konkrete Wertschöpfungssteigerungen getroffen werden können und zur „ganzheitlichen“ Strategieberatung auch marktorientierte Aspekte und entsprechend Entwickler von Destinationsprodukten oder der Marktforschungsmitarbeiter entweder als Berater oder zur Entwicklung der Beratungsinhalte hinzuzunehmen sind. Weitere Produkte zur Erhebung interner Informationen können zum Beispiel auch unternehmensspezifische Daten aus touristischen E-Learning Tools sein, wobei sich nur eine Teilmenge der zu analysierenden Informationen daraus ergibt und Datenschutzrichtlinien zu beachten sind. Auch mit externen Unternehmen zusammen entwickelte Potential- und Kompetenzanalysen für die Mitarbeiter der einzelnen Unternehmen können als innovative Dienstleistung angeboten werden und als Quelle von unternehmens- und entsprechend destinationspezifischen Informationen dienen. Aufgrund dessen, dass bei der Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen zur strategischen Steuerung die Eigenschaften der touristischen Leistungsträger als interne Kunden zu berücksichtigen sind, sich durch verschiedene innovative Produkte und Dienstleistungen Teilinformationen ergeben und zudem traditionelle Methoden, wie zum Beispiel Umfragen denkbar sind, ist ein Methodenkonzept zu erstellen. Es wird deutlich, dass die Umsetzung der Maßnahmen zur ressourcenorientierten strategischen Analyse die Kapazitäten eines Mitarbeiters übersteigt, zumal bestimmte Dienstleistungen gerade in diesem Bereich aufgrund von Vertrauensaspekten auch nicht ausgelagert werden können. Zudem sind mehrere Kompetenzen und Metamanagementkompetenzen gefordert, die leichter über ein Team sichergestellt werden können.

Die Analyse der Metamanagementkompetenzen der Mitarbeiter der lokalen Tourismusorganisation ist bei der Geschäftsführung mit Personalverantwortlichkeit zu sehen, die mit externen Partnern entsprechend Schulungen entwickelt und durchführt.

Wie bereits erwähnt, kann das strategische Destinationsmanagement nach dem modellhaften Ansatz bei der regionalen Tourismusorganisation aufgrund dessen, dass keine personellen Kapazitäten dafür vorgesehen sind, weniger umgesetzt werden. Hinsichtlich der Analyse nimmt sie die analysierten Informationen der lokalen Tourismusorganisation auf und fügt sie zu einer regionalen Destinationsstrategie zusammen. Auch diese muss entsprechend gewährleisten, dass die Informationen vertraulich behandelt werden. Probleme ergeben sich

jedoch dann, wenn die Analyse, aufgrund der erläuterten Problematiken, unvollständig ist oder die lokale Tourismusorganisation nicht in der Lage ist, eine destinationsinterne Informationserhebung und Analyse durchzuführen. Zu berücksichtigen ist zudem, dass sie nicht einmalig, sondern kontinuierlich durchzuführen ist.

8.2.2 Strategieformulierung und -entwicklung

Im Sinne des logisch-inkrementellen Planungsmodells wird eine touristische Destinationsstrategie aus den Einzelstrategien der touristischen Leistungsträger gebildet. Die strategische Steuerung erfolgt der Logik entsprechend über die Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie, auf Basis derer sich marktorientierte strategische Geschäftsfelder entwickeln. In diesem Sinne spielt vor allem die Analyse der Einzelstrategien eine Rolle. Zu berücksichtigen ist, dass integrative Destinationsstrategien in der touristischen Praxis jedoch nicht von den Mitarbeitern lokaler sowie regionaler Tourismusorganisationen auf Basis der kooperativen Kernkompetenzen, sondern als Tourismuskonzepte von externen Partnern oder in Gremien mit den touristischen Akteuren und weiteren Partnern, vor allem auch Akteuren der Makroebene, entwickelt werden. Auf der regionalen Ebene kann der Mitarbeiter des lokalen strategischen Destinationsmanagements durch sein umfassendes destinationsinternes Wissen die Interessen der touristischen Leistungsträger vertreten und kann externen Partnern zur Erstellung von Tourismuskonzepten wertvolle ressourcenorientierte Informationen liefern. Auch bei der Problematik, dass auch diese oft nicht durchgesetzt werden können (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, p. 242), setzt die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen zur strategischen Steuerung, in diesem Zusammenhang dann den Tourismuskonzepten entsprechend, an. Vor allem beim strategischen Destinationsmanagement von lokalen Tourismusorganisationen bekommt in diesem Zusammenhang die Regelung interorganisationaler strategischer Interessenkonflikte große Bedeutung. Um diese Konflikte regeln zu können, sind für den Mitarbeiter der lokalen Tourismusorganisation wiederum die destinationsinternen Informationen von großer Bedeutung. Zudem sind informatorische Medien zur Information der touristischen Leistungsträger über die Destinationsstrategie einzusetzen.

8.2.3 Strategieimplementierung

Bei der Strategieimplementierung geht es in dem modellhaften Ansatz dieser Arbeit konkret um Maßnahmen zur Implementierung von Systemen und Strukturen zur Umsetzung der Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie. Da in der regionalen Tourismusorganisation kein Mitarbeiter für das strategische Destinationsmanagement zuständig ist, werden die folgenden Aspekte zur Strategieimplementierung erst für lokale Tourismusorganisation beschrieben. Anschließend werden Überlegungen zu einer Übertragung auf die regionale Tourismusorganisationen angestellt.

Strukturen als Regelungen der Zusammenarbeit werden in dem modellhaften Ansatz als Netzwerkbeziehungen und Routinen interpretiert. Zur Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen sind dabei, wie in Abschnitt 4.3.2 herausgestellt, interorganisationale Netzwerkbeziehungen, die Interaktionen der lokalen Tourismusorganisation mit den Subnetzwerken, den einzelnen touristischen Leistungsträgern sowie den externen Inputfaktoren, destinationsübergreifende Routinen sowie strategische Kooperationen zwischen den touristischen Leistungsträgern und weiteren Netzwerkakteuren relevant. Zur Umsetzung dieser Implementierungsmaßnahmen kann der Mitarbeiter der lokalen Tourismusorganisation gemeinsame Netzwerkaktivitäten und -veranstaltungen organisieren, wie zum Beispiel moderierte Netzwerktreffen, themenspezifische Veranstaltungsreihen oder auch gemeinsame Ausflüge mit Subnetzwerken. Auch hier besteht die Gefahr, dass die touristischen Leistungsträger nicht an den Veranstaltungen teilnehmen, da sie den Mehrwert für sich nicht erkennen beziehungsweise keine Zeit dafür aufbringen wollen. Zu berücksichtigen ist bei der Konzeption auch, dass sich entsprechende Veranstaltungen sowohl an die Geschäftsführer als auch die Mitarbeiter der touristischen Leistungsträger richten. Diese Problematiken bieten Potential für den innovativen Charakter der Produkte und Dienstleistungen, da sie auf die spezifischen Eigenschaften und Anforderungen der touristischen Akteure zu entwickeln sind. Auch hierfür ist die Erhebung und Analyse der destinationsinternen Informationen notwendig.

Innerhalb einer touristischen Region sind destinationsübergreifende Routinen und Netzwerkbeziehungen sehr komplex, da das touristische Netzwerk weitaus größer ist. Innovative Dienstleistungen können in diesem Zusammenhang zum Beispiel moderierte, virtuelle Netzwerkveranstaltungen oder ein gemeinsames destinationsspezifisches Kommunikationssystem sein. Dabei ist zu bedenken, dass nicht alle touristischen Partner aufgrund ihrer Struktur als KMU über die benötigte technische Ausstattung und das Know-How verfügen.

Unter **Systemen** werden Informations- sowie Anreizsysteme verstanden, die zur Umsetzung der Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie zu implementieren sind. **Informationssysteme** sind elementar zur netzwerkspezifischen Wissensentwicklung und können in diesem Kontext sowohl als Computer-System, wie zum Beispiel ein E-Kollaboration Tool, als auch als ein aus verschiedenen Informations-Bausteinen zusammengesetztes System interpretiert werden. Themenspezifische Veranstaltungen oder regelmäßige Beratungen können zum Beispiel Bausteine eines Informationssystems darstellen. Die lokale Tourismusorganisation stellt aufgrund von Marktforschungsaktivitäten sowie destinationsinterne Informationen einen zentralen Wissensspeicher dar und hat die Funktion des Informationsvermittlers. Die Moderation eines destinationsspezifischen E-Kollaboration Tools ist für einen Mitarbeiter zwar möglich, jedoch bedarf die destinationsspezifische Entwicklung in Zusammenarbeit mit externen Partnern weiterer Mitarbeiter des strategischen Destinationsmanagements. Diese Maßnahme kann jedoch auch Zusammen mit der Marke-

tingabteilung umgesetzt werden, indem informatorische Medien für die interne Kommunikation entwickelt werden. Zu berücksichtigen ist, dass die Weitergabe von Informationen eine entsprechende Kultur voraussetzt. Darüber hinaus sind Entscheidungen darüber zu treffen, welche Informationen die lokale Tourismusorganisation von den touristischen Leistungsträgern als auch umgekehrt benötigt.

Die Implementation von Informationssystemen einer regionalen Tourismusorganisation ist unter anderem aufgrund des größeren Netzwerks komplexer. Nach der Ansicht der Autorin geht es auf dieser Ebene vor allem um Informationssysteme zwischen den lokalen Tourismusorganisationen untereinander sowie zwischen den lokalen und der regionalen Tourismusorganisation. Das Teilen von Informationen setzt jedoch von den lokalen Tourismusorganisationen bereits eine bewusste Netzwerkperspektive voraus, die von der regionalen Tourismusorganisation vorher zu erschaffen ist.

Zur strategischen Implementierung gehören auch **Anreizsysteme** im Sinne von Motivationskonzepten, welche im Rahmen des ressourcenorientierten strategischen Destinationsmanagements die organisationalen Motive der touristischen Leistungsträger aktiviert und Bedürfnisse erfüllt. Zwar kann die lokale Tourismusorganisation keine klassischen betriebswirtschaftlichen Anreize wie zum Beispiel finanzielle Vergütung oder Aufstiegsmöglichkeiten implementieren, jedoch können auch innovative Dienstleistungen, wie zum Beispiel die Aufnahme von Stellenangeboten in ein Destinationsstellenportal oder unternehmensspezifische Beratung als solche interpretiert werden. Die Implementation betriebswirtschaftlicher Anreizsysteme ist innerhalb der lokalen Tourismusorganisation zum Aufbau von Metamanagementkompetenzen relevant und ist Aufgabe der Geschäftsführung. Anreize für touristische Leistungsträger können auch von den Marketingabteilungen der lokalen Tourismusorganisation in Zusammenarbeit mit der regionalen Tourismusorganisation konzipiert werden.

Zu dem bereits erwähnten Informationssystem zum Austausch von Informationen, sind im Rahmen der Implementierung auch innovative Informationsdienstleistungen und -produkte zur Information der touristischen Leistungsträger über verschiedene Themen wie zum Beispiel die Destinationsstrategie, zum Aufbau unternehmensspezifischer Kernkompetenzen, in diesem Zusammenhang auch zur unternehmensspezifischen Teamentwicklung oder Prozessoptimierung in Form von Schulungen von der lokalen Tourismusorganisation zu entwickeln. Auch Schulungen für die Mitarbeiter zum Aufbau der Metamanagementkompetenzen sind essentiell und vom Geschäftsführer der lokalen Tourismusorganisation in Zusammenarbeit mit externen Partnern anzubieten.

Da nur ein Mitarbeiter für das strategische Destinationsmanagement zuständig ist und dieser aufgrund seiner persönlichen Eigenschaften über nicht alle geforderten Metamanagementkompetenzen in gleicher Qualität verfügen kann, können nicht alle Maßnahmen des strategi-

schen Destinationsmanagements von ihm umgesetzt werden. Da jedoch alle innovativen Produkte und Dienstleistungen zur strategischen Steuerung auf der netzwerkspezifischen Informationsbasis aufbauen, scheint die Maßnahme der Erhebung und Analyse von destinationsspezifischen internen Informationen und damit auch die Kompetenzen, sich zu vernetzen und vertrauensvoll mit den Mitarbeitern umzugehen, am relevantesten hinsichtlich der Fokussierung bei knappen personellen Ressourcen. Diese Funktion kann aufgrund dessen, dass eine gute Vertrauensbasis notwendig ist, auch nicht an externe Partner übergeben werden.

Zwar hat die regionale kooperative Tourismusorganisation keine Kapazitäten, um strategisches Destinationsmanagement im Sinne des modellhaften Ansatzes auszuführen, jedoch kann sie der lokalen kooperativen Tourismusorganisation aus ihrem Netzwerk Kontakte für die Entwicklung von innovativen Produkten für Anreizsysteme vermitteln.

Ziel des strategischen Destinationsmanagements nach dem modellhaften Ansatz ist es, über innovative Produkte und Dienstleistungen für die touristischen Leistungsträger und sonstige Netzwerkpartner als interne Kunden kooperative Kernkompetenzen innerhalb der touristischen Region zu entwickeln, auf Basis derer im operativen Destinationsmanagement wettbewerbsfähige, innovative Destinationsprodukte erstellt werden können. Eine Kontrolle des Erfolgs des strategischen Destinationsmanagements ist daher über die Steigerung der Touristenzahlen der Stadt bzw. der Region möglich. Kritisch anzumerken ist, dass sich diese auch durch andere Faktoren ergeben kann und ein direkter Rückschluss auf den Erfolg der innovativen Produkte und Dienstleistungen nicht möglich ist. Zudem kann der Erfolg auch an der Innovation der Destinationsprodukte gemessen werden, wobei auch hier eine Kontrolle schwierig ist. Eine Möglichkeit ist die Teilnahme an Innovationswettbewerben.

8.3 Zusammenfassung Praxisanwendung des modellhaften Ansatzes

Zusammenfassend werden Probleme und Effekte dargestellt, die sich bei einer Übertragung des modellhaften Ansatzes der Entwicklung innovativer Produkte zum strategischen Destinationsmanagement ergeben.

Generell ist zu berücksichtigen, dass dem Ansatz des strategischen Destinationsmanagements dieser Arbeit die ressourcenorientierte Theorie zugrunde liegt und marktrelevante Aspekte zur Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien im Rahmen einer Erweiterung des Ansatzes noch zu ergänzen sind. Festzuhalten ist darüber hinaus, dass aufgrund der umfangreichen Aufgaben und der dafür benötigten vielfältigen Kompetenzen sowie Metamanagementkompetenzen die regionale kooperative und vor allem auch die lokale kooperative Tourismusorganisation mehr personelle Ressourcen zur Ausführung des strategischen Destinationsmanagements nach dem modellhaften Ansatz benötigen. Durch die Konstellation der jeweils geringen Personalkapazitäten sind die Verbindung zwischen der lokalen und der regionalen

kooperativen Tourismusorganisation und der gegenseitige Informationsaustausch essentiell. So kann die regionale kooperative Tourismusorganisation lokale, destinationsinterne Informationen über kooperative Kernkompetenzen sowie die touristischen Leistungsträger zu Entwicklung einer regionalen Destinationsstrategie weitergeben. Zu berücksichtigen sind hierbei der vertrauensvolle Umgang mit den Informationen sowie Datenschutzrichtlinien.

Aufgrund dessen, dass in der fiktiven regionalen kooperativen Tourismusorganisation kein Mitarbeiter innerhalb der Funktion des strategischen Destinationsmanagements tätig ist, kann die Geschäftsführung dieser zwar auf Basis dieser sowie marktorientierter Informationen in verschiedenen Gremien Tourismusentwicklungskonzepte mit strategischen Aspekten erarbeiten, jedoch aufgrund fehlender personeller Kapazitäten für ein strategisches Destinationsmanagement keine innovativen Produkte zur Implementation entwickeln. Dementsprechend müssen lokale kooperative Tourismusorganisationen durch innovative Produkte auch Aspekte der regionalen Destinationsstrategie implementieren. Zu bedenken ist jedoch, dass nicht alle regionalen strategischen Maßnahmen auf lokaler Ebene implementiert werden können, wie zum Beispiel Vernetzungsdienstleistungen. Weiterhin besteht die Gefahr, dass lediglich ein geringer Anteil oder keiner der touristischen Leistungsträger und sonstigen Netzwerkpartner die innovativen Produkte in Anspruch nimmt, wodurch der ganze modellhafte Ansatz nicht funktioniert. Zudem sind die Analyseaktivitäten des modellhaften Ansatzes sehr umfangreich und nicht alle Informationen, wie zum Beispiel strategischer Art, sind leicht zu erheben. Aufgrund der hohen Relevanz einer guten Vertrauensbasis ist eine Vergabe dieser Maßnahmen an externe Unternehmen nicht zu empfehlen. Zudem ist die Erhebung und Analyse destinationsinterner Informationen nicht einmalig, sondern kontinuierlich durchzuführen. Die Folge wäre eine nicht aussagekräftige destinationsinterne Analyse, auf Basis derer die Entwicklung innovativer Produkte nicht möglich ist. Aufgrund dessen kann die Methode der Entwicklung innovativer Produkte lediglich als ergänzend zu anderen Methoden des strategischen Destinationsmanagements betrachtet werden. Aus den Faktoren, die dazu führen, dass Produkte nicht in Anspruch genommen werden, ergibt sich jedoch wiederum Innovationspotential zur Entwicklung innovativer Produkte zum strategischen Destinationsmanagement. Vor allem bei technischen Innovationen ist zu bedenken, dass durch die touristischen Leistungsträger, oftmals KMUs das Know-How zur Nutzung der Produkte nicht vorhanden ist, aufgrund dessen in der Folge wiederum Schulungen zu konzipieren sind. Um dies zu vermeiden und den Erfolg der innovativen Produkte und dementsprechend des strategischen Destinationsmanagements sicherzustellen, sind sie auf die Anforderungen und Bedürfnisse der internen Kunden abzustimmen. Auch bei Weitergabe von implizitem Wissen und unternehmensspezifischen Informationen im Rahmen von Informationssystemen können sich Probleme ergeben, da diese eine entsprechende Kultur voraussetzt. Zudem sind von den kooperativen lokalen sowie regionalen Tourismusorganisationen als auch von den tou-

ristischen Leistungsträgern jeweils Absprachen und Entscheidungen über die benötigten Informationen und das benötigte Wissen zu notwendig. Auch die Messbarkeit des Ziels des modellhaften Ansatzes, die kooperativen Kernkompetenzen so aufzubauen, das auf Basis derer innovative Destinationsprodukte für Touristen entwickelt werden können, ist kritisch zu sehen. Zum einen kann der Erfolg von Destinationsprodukten über die Wertschöpfung der einzelnen touristischen Unternehmen gemessen werden, jedoch sind die Daten für die kooperative Tourismusorganisation schwer zugänglich. Auch eine Steigerung der Touristenzahlen innerhalb der Region oder Stadt kann auf mehrere Faktoren zurückgeführt werden. Der Innovationsgrad der Destinationsprodukte kann zum Beispiel über erfolgreiche Teilnahmen an Innovationswettbewerben erfasst werden, jedoch sind die Zusammenhänge zwischen den innovativen Produkten für touristische Leistungsträger als interne Kunden und der Entwicklung von erfolgreichen innovativen Destinationsprodukten nur schwer messbar. Die größte Schwierigkeit bei der Anwendung des modellhaften Ansatzes in der touristischen Praxis besteht darin, dass viele lokale und regionalen Tourismusorganisationen über keine personellen Kapazitäten zur Durchführung eines strategischen Managements verfügen, kein bewusstes Innovationsmanagement existiert und aufgrund dessen auch keine bewussten Innovationsprozesse stattfinden.

9. Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Entwicklung innovativer Produkte als Methode des strategischen Destinationsmanagements und somit auch zur Umsetzung von Strategien zu charakterisieren. Dazu wurde anhand der Beantwortung folgender Forschungsfragen ein modellhafter Ansatz entwickelt:

- Welche Bedeutung haben kooperative Tourismusorganisationen für das strategische Destinationsmanagement?
- Wo kann die Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement ansetzen?
- Wie sind in diesem Zusammenhang innovative Produkte zu verstehen?
- Welche Bedingungen ergeben sich für die Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement?

Bezüglich der ersten Forschungsfrage wurde herausgestellt, dass die kooperative Tourismusorganisation aufgrund ihrer strategischen Funktion eine große Bedeutung für das strategische Destinationsmanagement hat und wesentlich für die strategische Entwicklung der touristischen Region ist. Aufgrund verschiedener Problematiken, wie der Doppelfunktion der kooperativen Tourismusorganisation, der starken Fokussierung auf das operative Destinationsmarketing in der tourismuswissenschaftlichen Literatur, fehlenden Ansätzen des strategi-

schen Destinationsmanagements, die über die Erstellung von touristischen Leitbildern hinaus gehen, ist zu jedoch bezweifeln, dass die kooperative Tourismusorganisation strategisches Destinationsmanagement in Orientierung an das betriebswirtschaftliche überhaupt einsetzt. Durch eine Kombination des SOS-Konzeptes als Modell zur Organisation von Netzwerken mit dem Community-Modell, welches zur Darstellung der Organisation einer touristischen Region dient, kann die kooperative Tourismusorganisation als Network- und Service-Center betrachtet werden. Die touristischen Leistungsträger und sonstigen Netzwerkpartner stellen die operativen Business Units dar. Aus der Interpretation der Unterstützungsaufgaben des Service-Centers als strategische Leistungen ergibt sich die Funktion der kooperativen Tourismusorganisation als Entwickler innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement als erster Baustein des modellhaften Ansatzes. Entsprechend der von Bieger & Beritelli vorgeschlagenen organisationalen Trennung der Funktionen einer kooperativen Tourismusorganisation (vgl. Bieger & Beritelli, 2013, pp. 130 - 131) wird sie als funktional spezialisierte strategische Tourismusorganisation betrachtet und ergänzt somit die Darstellung der genannten Autoren über funktional spezialisierte Tourismusorganisationen um die strategische Komponente.

Aufgrund der fehlenden Ansätze des strategischen Destinationsmanagements in der tourismuswissenschaftlichen Literatur wurde zur Herausstellung von Ansatzpunkten der Entwicklung innovativer Produkte ein eigener Ansatz des strategischen Destinationsmanagements als zweiter Baustein des modellhaften Ansatzes dieser Arbeit entwickelt. Dieser orientiert sich an Modellen des betriebswirtschaftlichen Managements, wobei destinations- und vor allem netzwerkspezifische Besonderheiten berücksichtigt wurden. Dem Ansatz liegt das klassische Strategieverständnis einer Strategie als geplantes Maßnahmenbündel als Ergebnis formaler und rationaler Planungen zugrunde. Jedoch wurde berücksichtigt, dass bei den touristischen Leistungsträgern und sonstigen Netzwerkpartnern sowie Subsystemen andere Strategietypen, wie zum Beispiel emergente Strategien, existieren können. Aufgrund der wirtschaftlichen Selbstständigkeit der touristischen Leistungsträger und sonstigen Netzwerkpartner sowie der fehlenden Weisungsbefugnis der strategischen Tourismusorganisation, kann diese, im Gegensatz zu einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensleitung, Destinationsstrategien und entsprechend Entscheidungen über den Ressourceneinsatz nicht top-down durchsetzen. Dementsprechend setzt der Ansatz des strategischen Destinationsmanagements dieser Arbeit auf der Ebene der Netzwerkgrundstrategie an. In dieser stehen die strategischen Ressourcen des Netzwerks sowie die kooperativen Kernkompetenzen im Mittelpunkt. Es wird postuliert, dass sich auf Basis dieser die Netzwerkgeschäftsfeldstrategien sowie die Destinationsstrategie entwickelt und diese entsprechend über die Netzwerkgrundstrategie gesteuert beziehungsweise beeinflusst werden können. Ein weiterer Grund für den Fokus auf die Netzwerkgrundstrategie stellt die in der tourismuswissenschaftlichen Literatur

erwähnte zunehmende Relevanz der ressourcenorientierten Theorie im strategischen Destinationsmanagement dar. Als eine spezifische Netzwerkgrundstrategie wurde in dem Ansatz des strategischen Destinationsmanagements aufgrund dessen die Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen fokussiert. Es wurde dargestellt, dass zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen in touristischen Regionen die Inhalte der jeweils weiterentwickelten Hauptströme der ressourcenorientierten Theorie relevant sind. Entsprechend entstehen kooperative Kernkompetenzen durch die Kombination der auf Netzwerkbeziehungen (Relational View) basierenden kollektiven Lernprozesse (Knowledge-based View) mit den kooperativen Kompetenzen der touristischen Leistungsträger und sonstigen Netzwerkakteuren als strategische Ressourcen (Resource-based View), die wiederum auf den Kernkompetenzen (Competence-based View) dieser basieren. Es wurden zudem Maßnahmen dargestellt, die eine strategische Tourismusorganisation zum Aufbau dieser zu erfüllen hat, wobei sie dazu selbst Metamanagementkompetenzen benötigt. Um dem Anspruch eines Ansatzes des strategischen Destinationsmanagements gerecht zu werden, wurde anschließend das logisch-inkrementelle Planungsmodell als geeignetes Prozessmodell für das strategische Destinationsmanagement herausgestellt. Diesem liegt die rationale Planungslogik des synoptischen Planungsmodells zugrunde, jedoch wird eine bewusste Gesamtstrategie aus den Einzelstrategien der Netzwerkpartner zusammengefügt bzw. im Gegenstromverfahren entwickelt. Dies fügt sich in die Relevanz der Netzwerkgrundstrategie mit dem Fokus auf touristischen Leistungsträger und sonstige Netzwerkpartner als strategische Ressourcen. Aufgrund dessen, wurden die Maßnahmen der Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Maßnahmen der einzelnen Phasen eines idealtypischen, vereinfachten synoptischen Planungsprozesses interpretiert und entsprechend diesen zugeordnet. Dieser besteht in diesem Ansatz idealtypisch vereinfacht aus den Phasen strategische Analyse, Strategieformulierung und -auswahl sowie Strategieimplementierung. Durch diese Vorgehensweise wurde deutlich, dass im Rahmen der destinationsinternen strategischen Analyse viele Maßnahmen von der strategischen Tourismusorganisation durchzuführen sind. Bei der Phase der Strategieformulierung und -auswahl sind zwei Ebenen zu berücksichtigen. Zum einen ist eine konkrete Strategie zum Aufbau kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie zu formulieren. Die Destinationsstrategie wird in dieser Phase entsprechend des logisch-inkrementellen Planungsmodells von der kooperativen Tourismusorganisation aus den Einzelstrategien des touristischen Leistungsträger erstellt. Schließlich wurden Maßnahmen der Strategie zu Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen als Netzwerkgrundstrategie auch als Maßnahmen der Prozessphase der Strategieimplementierung interpretiert und in diese integriert. Dadurch hat sich gezeigt, dass die strategische Tourismusorganisation vielfältige Maßnahmen zur Implementation von Strukturen im Sinne von Netzwerkbeziehungen, Informationsmanagementsystemen sowie Schulungen zu erfüllen hat. Die Umsetzung dieser Maßnahmen stellt

schließlich einen Ansatzpunkt der Entwicklung innovativer Produkte als Methode des strategischen Destinationsmanagements dar, wodurch die zweite Forschungsfrage beantwortet und der zweite Baustein des modellhaften Ansatzes erstellt wurde. Es wurde herausgestellt, dass in diesem Zusammenhang die in der tourismuswissenschaftlichen Literatur thematisierte strategische Produktentwicklung abzugrenzen ist, da bei dieser innovative operative Destinationsprodukte auf Basis der kooperativen Kernkompetenzen entwickelt werden.

Zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage wurde ein Verständnis innovativer Produkte als Methode zur Umsetzung von Maßnahmen des strategischen Destinationsmanagements entwickelt. Zunächst ist festzuhalten, dass innovative Produkte in diesem Zusammenhang für die touristischen Leistungsträger und sonstigen Netzwerkpartner als interne Kunden entwickelt werden. Sie werden als Sachprodukte und Dienstleistungen verstanden, deren Produktionsfaktoren neuartig kombiniert werden. Die Notwendigkeit der neuartigen Kombination ergibt sich aufgrund der Erfüllung des neuartigen Zwecks der strategischen Steuerung durch das Mittel der Produkte. Entsprechend beinhaltet der modellhafte Ansatz auch eine Managementinnovation. Die Produkte sind in diesem Zusammenhang dann als Neuartig zu bezeichnen, wenn sie für die kooperative Tourismusorganisation und die touristischen Leistungsträger neuartig sind, Neuerungen in den Bereichen Technologie und Organisation der Destination bedingen und ein Innovationserfolg hinsichtlich der Wertschöpfungssteigerung der touristischen Region erwartet wird. Der Mehrwert dieser Produkte wird als indirekter „strategischer Mehrwert“ verstanden, der die direkte Wertschöpfung durch Destinationsprodukte beeinflusst. Dieses Verständnis ist Inhalt des dritten Bausteines des modellhaften Ansatzes.

Die vierte Forschungsfrage konnte in dieser Arbeit nur teilweise beantwortet werden, woraus sich weiterer Forschungsbedarf ergibt. Es wurde erläutert, dass das Unternehmen der strategischen Tourismusorganisation als Entwickler innovativer Produkte zur strategischen Steuerung ist hochinnovativ zu gestalten ist, wobei die organisationalen Metamanagementkompetenzen und entsprechend die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter, Lernprozesse sowie die Subsysteme des Informations- und Wissensmanagement des Unternehmens der strategische Tourismusorganisation eine besondere Rolle spielen. Zudem sind ein bewusster Innovationsprozess sowie ein bewusstes Innovationsmanagement notwendig. Die Innovationsstrategie ist als Teil der Unternehmensstrategie der strategischen Tourismusorganisation entsprechend sehr bedeutend. Die genannten Aspekte sind zur Erweiterung des modellhaften Ansatzes im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten näher zu betrachten. Die Erkenntnisse über die für die Entwicklung innovativer Produkte relevanten Aspekte sind Kern des vierten Bausteins des modellhaften Ansatzes.

Durch die Zusammensetzung dieser vier Bausteine konnte ein theoretischer modellhafter Ansatz entwickelt werden, der die Entwicklung innovativer Produkte als Methode des strate-

gischen Destinationsmanagements charakterisiert. Es ist zu berücksichtigen, dass es sich um einen ressourcenorientierten Ansatz des strategischen Destinationsmanagements handelt und für einen vollständigen Ansatz des strategischen Destinationsmanagement auch marktorientierte Aspekte zum Beispiel zur Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien noch zu ergänzen sind.

Durch die praxisorientierte Übertragung des modellhaften Ansatzes auf eine fiktive lokale und eine fiktive regionale kooperative Tourismusorganisation wurde jedoch deutlich, dass sich vor allem durch die aktuellen Strukturen der kooperativen Tourismusorganisation zahlreiche Probleme bei der Umsetzung der Entwicklung innovativer Produkte im strategischen Destinationsmanagement ergeben. Dabei ist besonders hervorzuheben, dass der modellhafte Ansatz von einer funktional spezialisierten strategischen Tourismusorganisation ausgeht, in der Praxis jedoch kaum Mitarbeiter für das strategische Destinationsmanagement vorhanden sind. Diese benötigen für die Umsetzung des modellhaften Ansatzes zudem eine Vielzahl an verschiedenen Kompetenzen. Darüber hinaus wurde deutlich, dass vor allem die strategische Analyse, aufgrund der großen Relevanz einer guten Vertrauensbasis und der notwendigen Regelmäßigkeit bei der Erhebung destinationsspezifischer Informationen, nicht an externe Partner ausgelagert werden kann.

Zunächst ist im Sinne eines zukunftsweisenden **Ausblicks** daher zu erwähnen, dass aufgrund der Vielzahl an Problemen bei einer Anwendung des modellhaften Ansatzes in der Praxis, sich ein Bedarf praxisorientierter, wissenschaftlicher Forschungen zu dem modellhaften Ansatz dieser Arbeit ergibt. Darüber hinaus wurden innerhalb der verschiedenen Bausteine folgende weitere Themengebiete herausgestellt, die als Gegenstand weiterer Forschungsaktivitäten thematisiert werden könnten:

- eine Übertragung des modellhaften Ansatzes auf neue Destinationstypen sowie die strategischen Geschäftsfelder des Destinationsmanagements 3.0 und damit auf touristische Netzwerke grenzenloser Destinationen
- eine Untersuchung der Eignung der Entwicklung innovativer Produkte zur Umsetzung des normativen Destinationsmanagements
- eine Analyse der kooperativen Tourismusorganisationen hinsichtlich der Erfüllung der verschiedenen Funktionen, insbesondere des strategischen Destinationsmanagements
- der Zusammenhang zwischen dem strategischen Destinationsmanagement und der Relational View im Sinne der Vernetzung mit anderen touristischen Netzwerken
- die Finanzierung der innovativen Produkte des modellhaften Ansatzes
- Preispolitik, Kommunikation und Distribution der innovativen Produkte des modellhaften Ansatzes

- Zielgruppen-Typologien für touristische Leistungsträger als interne Kunden
- die Eignung von verschiedenen Innovationsprozessmodellen zur Entwicklung innovativer Produkte zur strategischen Steuerung
- Methoden zur Erfolgsmessung im modellhaften Ansatz
- geeignete Organisationsmodelle- und -formen, Personalmanagement- sowie Ideen- und Wissensmanagementkonzepte der strategischen Tourismusorganisation

Durch den modellhaften Ansatz dieser Arbeit konnte eine neue Perspektive des strategischen Managements traditioneller, deutscher, touristischer Destinationen aufgezeigt werden, die den Blick für neue Organisationsmöglichkeiten kooperativer Tourismusorganisationen öffnet.

10. Literaturverzeichnis

Ammann, S. A., 2003. *Strategisches Management im Forstbetrieb*. [Online]

Available at: <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:26667/eth-26667-02.pdf>

[Zugriff am 05 Januar 2017].

Bachinger, M. & Pechlaner, H., 2011. Regionale Kernkompetenzen - Ein netzwerkbasierter Destinationsansatz. In: H. Pechlaner, E. Fischer & M. Bachinger, Hrsg. *Kooperative Kernkompetenzen - Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, pp. 58 - 86.

Bach, N., Brehm, C., Buchholz, W. & Petry, T., 2012. *Wertschöpfungsorientierte Organisation*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

Bach, N., Buchholz, W. & Eichler, B., 2003. Grundkonzeption zu Wertschöpfungsnetzwerken. In: N. Bach, W. Buchholz & B. Eichler, Hrsg. *Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, pp. 1 - 20.

Bea, F. X. & Haas, J., 2015. *Strategisches Management*. 7. Hrsg. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Beritelli, P., Laesser, C., Reinhold, S. & Kappeler, A., 2013. *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement*. St. Gallen: Institut für Systemisches Management und Public Governance .

Beritelli, P. & Romer, D., 2006. Inkrementelle vs radikale Innovationen im Tourismus. In: B. Pikkemaat, M. Peters & K. Weiermair, Hrsg. *Innovationen im Tourismus - Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., pp. 53 - 64.

Bieger, T., 2008. *Management von Destinationen*. 7. Hrsg. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Bieger, T. & Beritelli, P., 2013. *Management von Destinationen*. 8. Hrsg. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Bleicher, K., 1994. *Normatives Management - Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Bleile, G., 2000. Marktorientiertes Destinationsmanagement erfordert neue Organisationsformen des Tourismus. In: M. L. Fontanari & K. Scherhag, Hrsg. *Wettbewerb der Destinationen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, pp. 101 - 113.

Bruhn, M. & Hadwich, K., 2006. *Produkt- und Servicemanagement*. München: Verlag Franz Vahlen.

Castellion, G. & Markham, S. K., 2013. Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest. *Produkt Innovation Management*, September, pp. 976 - 979.

Dicke, R., 2007. Strategische Unternehmensplanung als Teil des strategischen Managements. In: *Strategische Unternehmensplanung mit Hilfe eines Assumption-based-Truth-Maintenance-Systems (ATMS)*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, pp. 23 - 31.

Eisenstein, B., 2014. *Grundlagen des Destinationsmanagements*. 2. Hrsg. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Eisenstein, B. & Koch, A., 2015. Kooperative Destinationsentwicklung: Grundlagen - Nutzen - Hemmschwellen. In: B. Eisenstein, C. Eilzer & M. Dörr, Hrsg. *Kooperation im Destinationsmanagement: Erfolgsfaktoren, Hemmschwellen, Beispiele*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH Internationaler Verlag der Wissenschaften, pp. 9 - 60.

Fährnrich, K.-P. & Meiren, T., 2005. Entwicklung von Dienstleistungen. In: B. Schäppi, M. M. Andreasen, M. Kirchgeorg & F. Radermacher, Hrsg. *Handbuch Produktentwicklung*. München, Wien: Carl Hanser Verlag, pp. 677 - 697.

Fischer, E., 2009. *Das kompetenzorientierte Management des touristischen Destination*, Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH.

Fischer, E. & Pechlaner, H., 2011. Das Management kooperativer Kernkompetenzen als Strategie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination. In: E. Fischer, H. Pechlaner & M. Bachinger, Hrsg. *Kooperative Kernkompetenzen: Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH, pp. 11 - 38.

Flagestad, A. & Hope, C., 2001. Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, Oktober, pp. 445 - 461.

Freyer, W., 2015. *Tourismus*. 11. Hrsg. Berlin / München / Boston: Walter de Gruyter GmbH.

Gaubinger, K., 2009. Prozessmodell des integrierten Innovations- und Produktmanagements. In: K. Gaubinger, T. Werani & M. Rabl, Hrsg. *Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, pp. 19 - 26.

Haedrich, G. & Klemm, K., 2013. Strategische Planung in Destinationen. In: H. K. K. Quack, Hrsg. *Kulturtourismus zu Beginn des 21. Jahrhunderts*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, pp. 93 - 104.

- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C. & Kock, A.**, 2016. *Innovationsmanagement*. 6. Hrsg. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Herle, F. B.**, 2008. *Strategische Planung grenzenloser Destinationen*. Stuttgart: ibidem-Verlag.
- Herntrei, M.**, 2014. *Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen - Bürgerbeteiligung als Erfolgsfaktor?*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hungenberg, H.**, 2014. *Strategisches Management in Unternehmen - Ziele, Prozesse, Verfahren*. 8. Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Innerhofer, E.**, 2012. *Strategische Innovationen in der Hotellerie - Eine ressourcenorientierte Fallstudienanalyse touristischer Dienstleistungsunternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.
- Keller, P.**, 2005. Entstehung von Innovationen im Bereich des Tourismus. In: H. Pechlaner, et al. Hrsg. *Erfolg durch Innovation - Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage GmbH, pp. 39 - 59.
- Koppelman, U.**, 2001. *Produktmarketing*. 6. Hrsg. Berlin: Springer-Verlag.
- Kranz, M., 2007. *Management von Strategieprozessen*. 1. Hrsg. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag | GWV Fachverlage GmbH.
- Lombriser, R. & Abplanalp, P. A.**, 2010. *Strategisches Management*. 5. Hrsg. Zürich: Versus Verlag.
- Mayer, M.**, 2014. Tourism and Innovation, innovation in tourism or tourism innovation? . In: S. Küblböck & F. Thiele, Hrsg. *Tourismus und Innovation*. Mannheim: MetaGIS-Systems, pp. 11 - 30.
- Meffert, H., Bruhn, M. & Hadwich, K.**, 2015. *Dienstleistungsmarketing, Grundlagen - Konzepte - Methoden*. 8. Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Obier, C., Kreilkamp, E. & Cogiel, N.**, 2014. Innovation im Deutschlandtourismus. In: S. Küblböck & F. Thiele, Hrsg. *Tourismus und Innovation*. Mannheim: Verlag MetaGIS-Systems, pp. 31 - 44.
- Oertelt, S.**, 2014. Elemente eines ganzheitlichen Innovationsmanagements. In: H. Servatius & F. T. Piller, Hrsg. *Der Innovationsmanager - Wertsteigerung durch ein ganzheitliches Innovationsmanagement*. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, pp. 111 - 142.
- Pechlaner, H.**, 2003. *Tourismus-Destinationen im Wettbewerb*. 1. Hrsg. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag /GWV Fachverlage GmbH.

- Pechlaner, H. & Döpfer, B. C.**, 2009. Strategische Produktentwicklung im Tourismus - durch systematisches Management zur Produktinnovation. In: H. Pechlaner & E. Fischer, Hrsg. *Strategische Produktentwicklung im Standortmanagement*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., pp. 153 - 172.
- Pechlaner, H., Fischer, E. & Priglinger, P.**, 2006. Die Entwicklung von Innovationen in Destinationen - die Rolle der Tourismusorganisation . In: B. Pikkemaat, M. Peters & K. Weiermair, Hrsg. *Innovationen im Tourismus*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., pp. 121 - 136.
- Pechlaner, H. & Tretter, M.**, 2013. Von der Kernkompetenz zum Produkt - Innovationen in Destinationen durch Strategische Produktentwicklung. In: H. Quack & K. Klemm, Hrsg. *Kulturtourismus zu Beginn des 21. Jahrhunderts*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, pp. 105 - 115.
- Peters, J.**, 2011. *Produktentwicklungsmanagement im Städtetourismus*. Band 5 Hrsg. Mannheim: Verlag Metagis-Systems.
- Petry, T.**, 2006. *Netzwerkstrategie*. 1. Hrsg. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH.
- Pikkemaat, B. & Peters, M.**, 2006. Zur Relevanz von Innovationen im Tourismus: ine Einführung. In: B. Pikkemaat, M. Peters & K. Weiermair, Hrsg. *Innovationen im Tourismus*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., pp. 3 - 8.
- Pollhamer, M.**, 2010. *Was ist vor der Produktentwicklung*. Aachen: Shaker Verlag.
- Pompl, W. & Buer, C.**, 2006. Notwendigkeit, Probleme und Besonderheiten von Innovationen bei touristischen Dienstleistungen. In: B. Pikkemaat, M. Peters & K. Weiermair, Hrsg. *Innovationen im Tourismus*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., pp. 21 - 36.
- Prahalad, C. & Hamel, G.**, 2006. The Core Competence of the Corporation. In: D. Hahn & B. Taylor, Hrsg. *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung*. Heidelberg: Springer Verlag, pp. 275 - 292.
- Prof. Dr. Schumann, M. & Prof. Dr. Hess, T.**, 2006. *Grundlagen der Medienwirtschaft*. 3. Hrsg. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Reese, J.**, 2015. *Theorien des Managements - Grundlegende Konzepte und Entwicklungsleitlinien*. Berlin: Erich Schmidt Verlag & Co. KG.
- Rieser, M.**, 2014. *Dynamic Capability und organisationale Kompetenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sainaghi, R.**, 2006. From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM). *Tourism Management* 27, Oktober, pp. 1053 - 1063.

Sauerland-Tourismus e.V., 2012. *Destinet*. [Online]

Available at:

http://www.destinet.de/jobs/Themenmanager_Wandern_Stellenausschreibung_2012.pdf

[Zugriff am 1 April 2017].

Schäppi, B., 2005. Integrierte Produktentwicklung - Entwicklungsprozesse. In: B. Schäppi, M. M. Andreasen, M. Kirchgeorg & F. Radermacher, Hrsg. *Handbuch Produktentwicklung*. München, Wien: Carls Hanser Verlag, pp. 3 - 27.

Schierenbeck, H. & Wöhle, C. B., 2008. *Grundzüge der Betriebswirtschaft*. 17. Hrsg. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Schreyögg, G. & Kliesch, M., 2005. Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des strategischen Managements. *QUEM-report - Schriften zur beruflichen Weiterbildung*, Dezemer, pp. 3 - 49.

Schuler, A., 2012. Destinationen im ländlichen Raum. In: A. Schuler & H. Rein, Hrsg. *Tourismus im ländlichen Raum*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien, pp. 95 - 104.

Schuler, A., 2014. *Management der Bildung und Veränderung von Destinationen*. Hamburg: Dr. Kovac.

Schwarz, D. D., 2015. *Zielsysteme und Erfolgsfaktoren von Kooperationen im Destinationsmanagement*. [Online]

Available at: [http://ubt.opus.hbz-](http://ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2015/953/pdf/DissertationSchwarzDennis.pdf)

[nrw.de/volltexte/2015/953/pdf/DissertationSchwarzDennis.pdf](http://ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2015/953/pdf/DissertationSchwarzDennis.pdf)

[Zugriff am 03 März 2017].

Siller, L. & Matzler, K., 2011. Wie Netzwerke die nachhaltige Entwicklung einer Region und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit als Tourismusdestination fördern - Fünf Hypothesen am Beispiel des Kulturtourismus in einer alpinen Region. In: H. Pechlaner, E. Fischer & M. Bachinger, Hrsg. *Kooperative Kernkompetenzen Management von Netzwerken in Region und Destinationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, pp. 206 - 231.

Steinecke, A., 2013. *Destinationsmanagement*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft.

Thommen, J.-P. et al., 2017. Strategisches Management. In: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, pp. 521 - 550.

TourismusMarketing Niedersachsen GmbH, 2017. *Marktdaten-Booklet Januar - Dezember 2016*. [Online]

Available at: http://www.tourismuspartner-niedersachsen.de/data/mediadb/cms_mime/%7Bd0bd046d-36e6-5922-73f6-9ce022179584%7D.pdf

[Zugriff am 01 April 2017].

Tourismuszukunft & InnovationNorway, 2016. *Der Tourismusblog*. [Online]

Available at: <https://de.scribd.com/document/325767606/Change4Destination>

[Zugriff am 2 März 2017].

Untersteiner, J., 2015. *"Service Design" in touristischen Destinationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

UNWTO, 2002. *Destination Management & Quality Programme*. [Online]

Available at: <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>

[Zugriff am 2 Oktober 2016].

Vahs, D. & Brem, A., 2015. *Innovationsmanagement*. 5. Hrsg. Stuttgart: Schäffer-Poechel Verlag.

Volgger, M., 2017. *Umsetzungskompetenz als Erfolgsfaktor in Tourismusdestinationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Walder, B., 2005. Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte im Unternehmen. In: H. Pechlaner, et al. Hrsg. *Erfolg durch Innovation - Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, pp. 103 - 118.

Walder, B. & Pospiech, A., 2006. Innovationsprozesse im Tourismus - eine nachfrageorientierte Typologisierung . In: B. Pikkemaat, M. Peters & K. Weiermair, Hrsg. *Innovationen im Tourismus - Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. , pp. 67 - 84.

Welge, M. K. & Al-Laham, A., 2012. *Strategisches Management*. 6. Hrsg. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

Wohlgemuth, O. & Hess, T., 2000. *Strategische Planung in Unternehmensnetzwerken*. [Online]

Available at: <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/lm/arbeitsberichte/2000/05.pdf>

[Zugriff am 05 12 2016].

Wohltmann, H.-W., 2017. *Gabler Wirtschaftslexikon*. [Online]

Available at: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54631/angebot-v6.html>

[Zugriff am 16 Februar 2017].

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Elisabeth Fischer an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Wolfenbüttel, 10.04.2017

E. Fischer

Anhang

Regionale Tourismusorganisationen als Preisträger des Tourismuspreises 2011 - 2016

	Hochschwarzwald Tourismus GmbH 2. Preis 2016 (mit Partner) 1. Preis 2015 2. Preis 2012	Hasetal Touristik GmbH 1. Preis 2014
Organisationsform	GmbH	GmbH
Anzahl vertretener Städte	15 Gemeinden	10 Städte
Übernachtungen 2016	3,58 Mio	keine Angabe
Mitarbeiter der regionalen Tourismusorganisation	80 (davon 25 in der Zentrale)	keine Angabe
Mitarbeiter je Aufgabenbereiche	1 Geschäftsführer 1 Assistentin der Geschäftsführung 1 stellvertretender Geschäftsführer	keine Angabe
	3 Zielgruppenmanager	keine Angabe
	1 Bereichsleistung Incoming, Vertriebsmarketing, Kongressbüro, Tourist-Informationen 1 Assistenz Bereichsleitung	keine Angabe
	1 Incoming, Gruppenreisen, Vertriebsmarketing	keine Angabe
	1 Incoming, Kuckucksnester, Design Apartments, Reservierungssysteme	keine Angabe
	1 Kongressbüro & Incoming	keine Angabe
	5 Hochschwarzwald Card	keine Angabe
	3 Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit	keine Angabe
	1 Online Manager	keine Angabe
	2 Controlling Buchhaltung	keine Angabe
	2 Haustechnik Kurhaus	keine Angabe
	23 Tourist-Informationen	keine Angabe
Quelle	Hochschwarzwald Tourismus GmbH, 2016)	Hasetal Touristik GmbH, 2017

Kommunale Tourismusorganisationen als Preisträger des Tourismuspreises 2011 - 2016

	Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH 3. Preis 2012	Erfurt Marketing und Tourismus GmbH Sonderpreis 2013	Hamel Marketing und Tourismus GmbH 3. Preis 2013	Hamburg Tourismus GmbH 2. Preis 2015	Verkehrsverein Nürnberg e.V. 3. Preis 2016
Organisationsform	GmbH	GmbH	GmbH	GmbH	Verein
Übernachtungen 2016	353.858 <small>(TourismusMarketing Niedersachsen GmbH, 2017)</small>	847.187 <small>(Personal- und Organisationsamt Erfurt, 2016)</small>	200.818 <small>(TourismusMarketing Niedersachsen GmbH, 2017)</small>	13.331.000	3.218.835
Mitarbeiter pro 100.000 Übernachtungen	3,11	2,95	5	0,5	1,08
Mitarbeiter der kommunalen Tourismusorganisation	11	25	10	ca. 50 – 60 <small>(Hamburg Tourismus GmbH telefonische Auskunft am 07.042017)</small>	35
Mitarbeiter je Aufgabenbereiche	1 Geschäftsführung	1 Geschäftsführung 1 Assistentin der Geschäftsführung 1 Sekretariat	1 Geschäftsführer 1 Sekretariat & Sachbearbeitung 1 Teamleiter Tourismus	1 Geschäftsführer	1 Geschäftsführer 1 Assistentin der Geschäftsführung 1 Referentin der Geschäftsführung
	1 Gästeservice / Stadtführungen und Erlebnisangebote	3 Buchhaltung	1 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Stabsstelle Strategie	11 Mitarbeiter zweier Tourist- Informationen
	1 Buchhaltung und Kartenvorverkauf	3 Verkaufsförderung PR	1 Pauschalreisen und Zimmervermittlung	Internet & Neue Medien	2 Mitgliederbetreuung und Produktentwicklung
	1 Leitung Tourist-Information / Anzeigen und Publikationen / Servicequalität / Themenmanagement Fahrrad	5 Produktverkauf und -entwicklung	4 Touristische Dienste	Kommunikation Öffentlichkeitsarbeit	1 Service-Center, Info und -Servicezentrale
	1 Kommunikation / Vertrieb / Themenmanagement Grün-kohl	11 Mitarbeiter Tourist-Information	1 Rattenfänger und Sachbearbeitung	Produktentwicklung & -management	2 Hotelreservierung und -beratung / Gruppenpauschalangebote
	1 Personal / Busreisen / Verkehrsverein	7 Auszubildende (werden hier nicht mitgezählt)	1 Azubi (wird hier nicht mitgezählt)	Einkauf & Key Account Management	2 Stadtführungen
	1 Gästeservice / CRM / Themenmanagement Fahrrad			Kooperationen, Werbung & Messen	2 Versand
	1 Tourist-Information / Ticketshop			Verkaufsförderung	3 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
	1 Gästeservice			Monitoring & Consulting	3 Marketing- und Publikationen

	1 Gästeservice / Zimmervermittlung / Erlebnisangebote / Souvenirs				1 Marktforschung
	1 Online-Präsenzen / digitale Kommunikation / Themenmanagement Grünkohl				3 Online-Marketing, Social Media
	3 Auszubildende (werden hier nicht mitgezählt)				
Quelle sofern nicht anders vermerkt	<i>Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH, 2017</i>	<i>Erfurt Tourismus und Marketing GmbH, 2014</i>	<i>Hameln Marketing und Tourismus GmbH, 2012</i>	<i>Hamburg Toursimus GmbH, 2017</i>	<i>Verkehrsverein Nürnberg e.V., 2017</i>

Literaturverzeichnis Anhang

Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV), 2017. *Deutscher Tourismuspreis - Innovationsfinder*. [Online]

Available at: <http://www.deutschertourismuspreis.de/innovationsfinder/>

[Zugriff am 29 März 2017].

dwif consulting, 2015. *Wirtschaftsfaktor Tourismus Hameln*. [Online]

Available at: http://www.hameln.de/_mediafiles/2890-wirtschaftsfaktor-tourismus-hamelnde.pdf

[Zugriff am 29 März 2017].

Erfurt Tourismus und Marketing GmbH, 2014. *Jahresbericht 2014*. [Online]

Available at: https://www.erfurt-tourismus.de/fileadmin/migrated/news_uploads/jahresbericht_etmg_2014.pdf

[Zugriff am 29 März 2017].

Hamburg Marketing GmbH, 2016. *Hamburg Tourismus GmbH (HHT) - Hamburg Marketing*. [Online]

Available at: <https://marketing.hamburg.de/hamburg-tourismus-gmbh-hht.html>

[Zugriff am 29 März 2017].

Hamburg Tourismus GmbH, 2017. *Ihre Ansprechpartner - Hamburg Tourismus GmbH*. [Online]

Available at: <http://www.hamburg-tourism.de/business-medien/wir-ueber-uns/ansprechpartner/>

[Zugriff am 29 März 2017].

Hameln Marketing und Tourismus GmbH, 2012. *Wir über uns - Hameln Marketing und Tourismus GmbH*. [Online]

Available at: <http://www.hameln.de/tourismus/hmt/wir.htm>

[Zugriff am 29 März 2017].

Hameln Marketing und Tourismus GmbH, 2015. *Wirtschaftsfaktor Tourismus und Hotelmarktstudie Hameln*. [Online]

Available at:

http://www.hameln.de/tourismus/aktuellesundbilder/pressearchiv/pressearchiv_2015/pressemitteilung11.htm

[Zugriff am 29 März 2017].

Hasetal Touristik GmbH, 2017. *Erholungsgebiet Hasetal*. [Online]

Available at: <http://www.hasetal.de/das-hasetal-und-ihre-gastgeber/regionen-im-hasetal.html>

[Zugriff am 29 März 2017].

Hochschwarzwald Tourismus GmbH, 2016. *Ihre Ansprechpartner in der Zentrale | Hochschwarzwald Tourismus GmbH*. [Online]

Available at: <http://www.hochschwarzwald.de/Hochschwarzwald-Tourismus-GmbH/Ihre-Ansprechpartner-in-der-Zentrale#/page/1>

[Zugriff am 29 März 2017].

Hochschwarzwald Tourismus GmbH, 2016. *Übernachtungszahlen im Hochschwarzwald auf Rekordhoch – Zuwächse auch in den Wintermonaten | Hochschwarzwald Tourismus GmbH*. [Online]

Available at: <http://www.hochschwarzwald.de/Presse-Service-fuer-Journalisten-und-Redaktionen/Archiv/Uebernachtungszahlen-im-Hochschwarzwald-auf-Rekordhoch-Zuwaechse-auch-in-den-Wintermonaten>

[Zugriff am 29 März 2017].

Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH, 2017. *Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH*. [Online]

Available at: <http://www.oldenburg-tourist.de/DE/Service/Team-NEU.php>

[Zugriff am 29 März 2017].

Personal- und Organisationsamt Erfurt, 2016. *Erfurter Statistik: Daten und Fakten 2016*. [Online]

Available at:

http://www.erfurt.de/mam/ef/service/mediathek/publikationen/2016/faltblatt_2016_web.pdf

[Zugriff am 29 März 2017].

Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, 2017. *Statistik-Nord*. [Online]

Available at: https://www.statistik-nord.de/fileadmin/Dokumente/Presseinformationen/SI17_023.pdf

[Zugriff am 29 März 2017].

TourismusMarketing Niedersachsen GmbH, 2017. *Marktdaten-Booklet Januar - Dezember 2016*. [Online]

Available at: http://www.tourismuspartner-niedersachsen.de/data/mediadb/cms_mime/%7Bd0bd046d-36e6-5922-73f6-9ce022179584%7D.pdf

[Zugriff am 01 April 2017].

Verkehrsverein Nürnberg e.V., 2017. *Über uns - NÜRNBERG Tourismus*. [Online]

Available at: <https://tourismus.nuernberg.de/informieren/ueber-uns/>

[Zugriff am 29 März 2017].